

Der westdeutsche Ofenmarkt
Ausgewählte Marktdaten zum Verständnis
der derzeitigen Wettbewerbssituation

Friedrich Vogel

1961

DER WESTDEUTSCHE OFENMARKT
Ausgewählte Marktdaten zum Verständnis
der derzeitigen Wettbewerbssituation

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt
von
Friedrich Vogel

1960

Referent: Professor Dr. Robert Nieschlag
Korreferent: Professor Dr. Edmund Heinen

Tag der mündlichen Prüfung: 21. Februar 1961



I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

	Seite
Vorwort	1
I. Grundlegendes zum Ofengeschäfts	4
1. Die Konkurrenz der Feuerungssysteme	4
2. Die Funktionen des Handels	14
a) Die Marktstellung des Fachhandels	14
b) Die Einkaufs- und Sortimentspolitik des Fachhandels	23
c) Die Verkaufspolitik des Fachhandels	31
3. Zur Charakteristik der Käuferschaft	39
II. Marktdaten zum Verständnis der deutschen Ofenindustrie und ihrer vorherrschenden wettbewerbspolitischen Maßnahmen	48
1. Zur Problematik der unternehmerischen Verhaltensweise im Absatzbereich	48
a) Die Handhabung der Werbung	56
b) Die Steuerung der Lagerhaltung	66
c) Die Produktgestaltung als spezielles Problem kleinerer Ofenbetriebe	78
2. Die Beziehungen der Ofenindustrie zur Gießereiindustrie und zum Handel sowie die sich daraus ergebenden Einflüsse auf die Gerätepreisstellung	84
a) Die Sonderstellung des Gußeisens in der Kalkulation	84
b) Zinsen, Skonti und Risikoprämien als Kostenfaktoren	94
c) Die Rabattanteile in den Bruttolistenpreisen	95

	Seite
III. Die Ordnung des westdeutschen Ofenmarktes als Zielsetzung des Fachverbandes und der Marktgemeinschaft Öfen e. V.	105
1. Die Aufgabenbereiche des Verbandes in Vergangenheit und Gegenwart	105
a) Die Aufgabenstellung des Technischen Ausschusses und des Publikationsausschusses	118
b) Die Anforderungen an den Betriebswirt- schaftlichen Ausschuß	127
c) Die Aufgabenbewältigung im Ausschuß für Marktbeobachtung und Statistik	131
2. Das Zustandekommen der Marktgemeinschaft Öfen e. V.	137
3. Die wichtigsten Bestimmungen des Kartell- vertrages	141
Schluß: Die Erkenntnisse aus der Untersuchung	151
Literaturverzeichnis	
Lebenslauf	

VORWORT

Die deutsche Ofenindustrie kämpft seit 1956 gegen einen rückläufigen Absatz an. Die an ihr und ihren Kartellbemühungen geübte Kritik hat mitunter Beurteilungsgrundlagen vermissen lassen; dieser Mangel stand bisher einer zutreffenden Charakterisierung dieser Branche und der Ursachen ihrer Absatzschwierigkeiten im Wege. Daher wird das Erarbeiten neuer Gesichtspunkte, das Aufdecken verborgener Zusammenhänge - zur Vertiefung und zur Belebung der Diskussion - als Aufgabe dieser Untersuchung angesehen.

Die enge absatzwirtschaftliche Verflechtung der Ofenindustrie mit dem Eisenwaren- und Ofenfachhandel, die komplexe Natur der teilweise noch beiderseitig ungelösten Vertriebsprobleme, vornehmlich die nachhaltigen Auswirkungen der industriellen Unternehmenspolitik auf den Verkaufserfolg der Fachgeschäfte, lassen eine Beschränkung der Analyse auf nur eine der Marktparteien nicht zu. Gerade im dritten Teile der Arbeit wird sich zeigen, daß der heutige Wettbewerb am deutschen Ofenmarkt nur zu verstehen ist, wenn man geschichtlich berücksichtigt, wie stark sich die Einflußnahme des Fachverbandes der Heiz- und Kochgeräteindustrie auf das wechselhafte Verhältnis von Industrie und Handel ausgewirkt hat und auch noch weiterhin die Formen und Grundlagen des Wettbewerbes bestimmt.

Im Hinblick auf den ohnehin schon beträchtlichen Umfang der Arbeit muß auf die Darstellung einiger Randgebiete verzichtet werden. Nicht erörtert werden die unterschiedlichen Marktstellungen der ausländischen Heizgeräteindustrien und etwaige Maßnahmen, die wider Erwarten zu einer Steigerung des deutschen Exports führen könnten. Für den Ausschluß spricht, daß lediglich die amerikanische Heiz- und Kochgeräteindustrie, die zu aufschlußreichen Vergleichen herangezogen wird, der deutschen Ofenindustrie Vorbild sein kann und weder Einfuhr noch Ausfuhr vorläufig Aussichten haben, die Absatzchancen der heimischen Branche nennenswert zu verschlechtern bzw. zu verbessern.

Nur zögernd nimmt der deutsche Ofenmarkt ausländische, der Exportmarkt deutsche Geräte auf.¹⁾ Immer störender treten, wie der Tätigkeitsbericht

1) Unter Heizgeräten sind im folgenden - wenn nicht ausdrücklich anders vermerkt - gußeiserne Zimmeröfen zu verstehen, die sich zur Verfeuerung der im Hausbrand üblichen und vorherrschenden Brennstoffe (Kohle oder Öl) eignen.

1959 des Fachverbandes der Heiz- und Kochgeräteindustrie ausführt, die uneinheitlichen Normen, Bau-, Güte- und Prüfrichtlinien der einzelnen europäischen Länder in Erscheinung, so daß aus oft unverständlichen Gründen Kohleöfen zum Beispiel zwar den inländischen, nicht aber den ausländischen Sicherheitsvorschriften genügen. Und entsprechen die Geräte den Anforderungen, sind, wie schon immer, noch die großen Widerstände des ausländischen Fachhandels gegen das deutsche Angebot zu überwinden, dessen allzu rascher Modellwechsel häufig unter dem Eindruck der mit ihm verbundenen Nachteile negativ bewertet wird.

Tausende von Einzelteilen, die sich fortlaufend durch den Differenzierungsprozeß geringfügig verändern, verteuern und erschweren nicht allein die Produktion, sondern auch in zunehmendem Maße das Ersatzteilgeschäft. Mancherlei Vorwürfen ist infolgedessen der Fachnormenausschuß der Heiz- und Kochgeräteindustrie ausgesetzt, der sich bislang darauf konzentriert hat, Bau-, Güte-, Prüf- und Leistungsrichtlinien zu erarbeiten und vornehmlich für Öfen für feste Brennstoffe Bestimmungen festzulegen, die sich auf die Beachtung und Einhaltung von sieben Heizflächengrößen und deren richtiges Verhältnis zur Rostfläche (Funktionsnormung) beziehen. Zugunsten des technischen Fortschritts hat es aber der Ausschuß abgelehnt, über die Normung von Zubehörteilen hinaus die Normung von Einzelteilen in Angriff zu nehmen.

Sowohl im Hinblick auf den sonst allgemein zu beobachtenden Rationalisierungstrend in der Absatzwirtschaft wie angesichts der Methodik des analytischen Vorgehens ist es berechtigt, den mit den Fragen Normung und Typung zusammenhängenden Problemkreis bereits hier zu nennen. Er, der aus so verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet und durchdrungen werden muß, kann nicht an irgendeiner Stelle der Arbeit als isolierter Programmpunkt abgehandelt werden. Sein Studium verlangt analog dem der anderen Wettbewerbsprobleme eine sukzessive vergleichende Betrachtung; nur sie läßt die wenigen "Werdensgesetze" erahnen, die, sofern sie einmal den Bann der "Seinsgesetzmäßigkeit" durchbrechen sollten, in der Lage sein werden, auf ihre Weise die Handel und Industrie betreffenden Probleme zu klären.

Durch den Umstand, daß mit der Bearbeitung des Themas zu einem Zeitpunkt begonnen wurde, als nicht damit zu rechnen war, daß das Bundeskartellamt seinen Widerspruch vom 24. April 1959 gegen die Anmeldung eines Rabatt- und Konditionenkartells am 24. Februar 1960 wieder aufheben würde, weist die Arbeit einige Schwächen auf. Die ursprüngliche Konzeption ging in der Analyse und in den Anregungen für eine Neuorientierung

der Unternehmenspolitik vom freien Wettbewerb aus; die jetzige mußte der neuen Marktregelung Rechnung tragen. Dadurch wurde die systematische Gliederung aller Entwicklungstendenzen erschwert.

I. GRUNDLEGENDES ZUM OFENGESCHÄFT

1. Die Konkurrenz der Feuerungssysteme

Im Jahre 1958 gab es in Westdeutschland 46 Betriebe, die Öfen für feste Brennstoffe, Ölöfen und Gasheizöfen hergestellt haben.¹⁾ 1957 betrug die Anzahl der Ofenproduzenten noch 53. Für die nächsten Jahre darf die Prognose gewagt werden, daß sich weiterhin die Zahl der Anbieter verringern wird und auch die Marktanteile der verschiedenen Betriebsgrößengruppen Veränderungen erfahren werden.

Tabelle 1

Die Marktanteile der Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe²⁾

	Zahl der Anbieter						Marktanteile der Anbietergruppen (Öfen für feste Brennstoffe)
	1953	1954	1955	1956	1957	1958	
Kleinbetriebe	24	23	24	26	25	20	10 %
Mittelbetriebe	17	20	20	21	22	20	40 %
Großbetriebe	7	7	7	6	6	6	50 %
	48	50	51	53	53	46	100 %

- 1) In: Vergleiche statistischer Versandzahlen der Jahre 1953 bis 1958 für Haushalts-, Heiz- und Kochgeräte; eine Veröffentlichung des Fachverbandes der Heiz- und Kochgeräteindustrie für seine Mitglieder, Frankfurt 1959, S. 38.
- 2) Unter Kleinbetrieben versteht man solche Betriebe, deren Beschäftigtenzahl zwischen 20 und 100 liegt, Mittelbetriebe haben eine Beschäftigtenzahl zwischen 100 und 500, die der Großbetriebe liegt darüber und bewegt sich um 1000.

Den durchschnittlichen Belegschaftsgrößen entsprachen die durchschnittlichen Marktanteile der Betriebe.

Bei einem Marktanteil von rd. 0,5% liegt die Beschäftigtenzahl zwischen 20 und 100, bei einem Marktanteil von rd. 2% in der Regel¹⁾ zwischen 100 und 500, bei einem noch höheren Marktanteil bewegt sie sich um 1 000.

Es überwiegen somit zahlenmäßig die Klein- und Mittelbetriebe, denen nur einige Großbetriebe gegenüberstehen, auf die nahezu die Hälfte²⁾ der Produktion entfällt. Daraus erklärt sich, daß es die wenigen Großbetriebe sind, die für das Branchenangebot an Kohle- und Ölöfen richtungweisend wurden. Sie waren es, die in einer steigenden Differenzierung der Modelle, der Größen, der Formen und der Farben einen Weg sahen, sich dem Wandel der Nachfrage anzupassen und versuchten, durch Erschließung neuer Käufer-schichten den Rückgang der Nachfrage traditioneller Käuferkreise aufzuhalten. Jährlich wuchsen ihre Angebote an Öfen; sie entwickelten sich zu einer Kraft, die zur Handelsexpansion im traditionsgebundenen Ofenhandel immer mehr Anlaß geben.³⁾

Weder der Ofenfachhandel noch die übrigen Ofenhersteller haben diese Entwicklung aufhalten können, bzw. sich ernsthaft gegen sie gestellt. Die Fachgeschäfte vergrößerten ihre Sortimente, die Hersteller die Zahl der anzubietenden Typen. Bereits zwei oder drei Fachgeschäfte einer Kleinstadt repräsentieren einen Katalog von Heizgeräten, der in seiner Tiefe und Breite kaum noch zu überbieten ist. Zimmeröfen für feste Brennstoffe, Gasöfen, Ölheizöfen und elektrische Zusatzgeräte konkurrieren untereinander wie gemeinsam gegen Etagen-, Warmluft- und Zentralheizung. Mit den Heizungssystemen kämpfen die Energiearten um den Markt. Ihre Heizeigenschaften und ihre Preise geben letztlich den Ausschlag, für welche Heizan-

-
- 1) Wie noch auszuführen sein wird, gibt es auch "branchenfremde" Großbetriebe, wie z.B. die Gesellschaft für Linde's Eismaschinen AG Mainz, deren Marktanteil lediglich zwischen 0,5 - 2% liegt.
 - 2) Auch bei Ölheizöfen, die erstmalig von Großbetrieben entwickelt und produziert wurden, entfällt der größere Marktanteil auf diese.
 - 3) So auch Nieschlag, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959, S.21.

lagen sich ein Käufer entscheidet. Dem muß der Produzent Rechnung tragen. Zeigt es sich doch, daß manche Energiearten, die bislang für Heizgeräte der herkömmlichen Ofenindustrie nicht in Frage kamen, Firmen, z.B. aus der Elektroindustrie,¹⁾ dem Handel²⁾ und der Mineralölwirtschaft,³⁾ angeregt haben, die Produktion von Heizgeräten in eigener Regie vorzunehmen.

Noch vor Jahren hatten Ofenindustrie und Kohlenwirtschaft einen ausgesprochenen Verkäufermarkt. Gas, Elektrizität und Öl waren als Energiearten für Heizzwecke bekannt, aber kaum nachgefragt; die Produktion entsprechender Geräte, ihr Absatz fiel nicht ins Gewicht. Das änderte sich, als der Wohlstand Westdeutschlands zunahm. In den Verbrauchsgewohnheiten setzte ein Umbruch ein, der sich bald nachhaltig auf den Wettbewerb am Ofenmarkt und dessen weitere Entwicklung auswirken sollte. Trotz ständig verbesserter Geräte begann das Kaufinteresse für Kohleöfen nachzulassen und sich statt dessen Heizungssystemen zuzuwenden, deren Energieträger Öl, Gas und Elektrizität sind und deren Produzenten nur zum Teil zur traditionellen Ofenindustrie zählen.

Als äußeres Merkmal dieser Entwicklung ergibt sich, daß - wenig, aber doch deutlich sichtbar - die Beheizung der Wohnungen im Laufe der letzten Jahre durch Kohleöfen relativ abgenommen hat. Dieser Feststellung steht nicht entgegen, daß nach wie vor Zimmeröfen für Kohle den überragenden Anteil an allen Beheizungsarten haben, der noch bei weitem nicht von der Gesamtheit der anderen Gerätearten erreicht wird, geschweige denn von einer einzelnen Geräteart.

1) Außer den Firmen Imperial-Werke GmbH, Bünde; Gesellschaft für Lindes Eismaschinen AG, Mainz, hat auch neuerlich Bauknecht sein Fertigungsprogramm auf Boiler, Herde und Öfen erweitert. Vgl. hierzu: Bauknecht verkauft auch GEA Wärmegeräte, in: Handelsblatt 15. Jahrg., vom 18.2.1960, S. 5.

2) Vgl. Eisenwaren-Großhandlung gewinnt starke Position als Hersteller, in: Das Eisenhändler-Fachblatt, Heft 8, April 1959, S. 50.

3) So z.B. Esso und Shell in Amerika.

Tabelle 2

Art der Beheizung der Wohnung im Winter¹⁾

i. v. H.

Basis 3.200 Haushaltungen

(befragt im Jahre 1958)

lfd. Nr.	Art der Geräte	1956	1957	1958
1	2	3	4	5
1	mit Zimmeröfen f. Kohle	83	81	78
2	mit Zentralheizung	8	9	8
3	mit Etagen- oder Stockwerksheizung	3	2	2
4	mit elektr. Heizöfen	2	3	5
5	mit Warmluftheizung	2	2	2
6	mit Gasheizöfen	1	1	1
7	mit Ölheizöfen	1	2	4
Gesamt:		100	100	100

In knapp drei Viertel²⁾ der Fälle, in denen in Haushaltungen mit Öfen geheizt wird, wurden die Öfen nach der Währungsreform angeschafft. Lediglich die schwarzen Eisenöfen und die nicht transportablen Kachelöfen sind überwiegend älteren Datums.

Bei einer ähnlichen Untersuchung im Jahre 1957 wurde noch genauer vorgegangen und der Zeitpunkt der Anschaffung nach Jahren getrennt ermittelt. Faßt man die seinerzeitigen Feststellungen ebenfalls nach den beiden Zeitspannen - vor der Währungsreform und nach der Währungsreform - zusammen

1) Vgl. Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, Teil A: Ergebnisse einer Befragung von 3.200 Haushaltungen im Jahre 1958, ein Untersuchungsbericht von der Gesellschaft für Marktforschung GmbH, Hamburg, S. 82

2) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, Teil A, a.a.O., Tab. Nr. 64, S. 88

men, so zeigt sich ein verringerter Anteil der älteren Geräte nach dem gegenwärtigen Stand, d.h. daß inzwischen vorgenommene Neuanschaffungen sich auf die Zusammensetzung des Gesamtbestandes in folgender Weise auswirkten:

Ofenanschaffung	Untersuchung	
	1957	1958
vor der Währungsreform	34%	28%
nach der Währungsreform	66%	72%

Da man rechnen kann, daß jedes Jahr ca. 5 - 10% des vorhandenen Ofenbestandes durch neue Heizgeräte ersetzt werden, ist es interessant, deren Absatztendenzen, - nach Ansicht von 830 befragten Fachhändlern - die Gliederung des jetzigen Ofenbestandes gegenüberzustellen.

Tabelle 3

Absatztendenzen während der nächsten beiden
Jahre bei Heizgeräten¹⁾
i. v. H.

- nach Ansicht von 830 befragten Ofenhändlern -

Heizgeräte	zunehmende	gleiche	abnehmende	Gesamt
	Absatztendenzen			
email. Eisenöfen	16	55	29	100
schwarze Eisenöfen	1	16	83	100
transp. Kachelöfen ²⁾	10	49	41	100
Ölheizöfen	84	13	3	100
Gasheizöfen	15	43	42	100
elektr. Radiatoren	18	48	34	100

1) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, Teil B: Ergebnisse einer Umfrage bei 830 Einzelhändlern im Jahre 1958, a. a. O., S. 26

2) Zwischenzeitlich mußten die beiden führenden Kachelofenhersteller Koppe und Rohna ihre Produktion einstellen.

Ob die Prognosen des Handels sich erfüllen, muß dahingestellt bleiben. Sollten seine Erwartungen zu hoch oder zu niedrig gegriffen sein - sicher scheint zu sein, daß der Kohleofen¹⁾ durch den Ölofen, dieser durch den Gasofen, jener vielleicht durch die Zentral- oder Stockwerksheizung verdrängt wird. Vorläufig ist allerdings noch die Meinung vorherrschend, daß die Nachfrage nach Zentral- bzw. Stockwerksheizung nur geringfügig bzw. kaum zunehmen wird,

Tabelle 4

Zukünftige Verwendung von Zentral- und Stockwerksheizung²⁾
- nach Ansicht von 830 befragten Ofenhändlern -

lfd.Nr.	Aussage:	i.v.H.
1	mehr	32
2	in gleichem Maße	28
3	weniger	10
4	weiß nicht	30
-	Gesamt:	100

Ein Blick auf die Neubauten im Jahre 1957 scheint die Vermutung des Handels zu bestätigen. Zu berücksichtigen bleibt aber, daß zahlreiche Familien das von ihnen erstrebte Eigenheim mit einer Zentral- oder Stockwerksheizung ausstatten wollen, deren Anschaffung die in früheren Zeiten für Ofenhersteller und Fachhandel geltende Faustregel überholt sein lassen dürfte. Besagte sie doch, daß sich entsprechend der sozialen Schichtung nur wohlhabende Kreise Zentralheizung, nur der gehobene Mittelstand Warmluftheizung leisten könnten, während die breite Bevölkerung auf den Kauf von Einzelöfen angewiesen sei.

1) Durch die von den westdeutschen Gewerkschaften getragene Unternehmungsgruppe "Neue Heimat", Gemeinnützige Wohnungs- und Siedlungsgenossenschaft m.b.H., hat der Kohleofen einen unerwarteten Befürworter gefunden. Ein Gericht lehnte die Klage eines Mieterehepaares ab, wonach der Hauswirt, die "Neue Heimat", verurteilt werden sollte, die Ausstattung der Wohnung mit einer Ölheizung auf Kosten der Mieter zu gestatten. Vgl.: Ölheizung nur mit Zustimmung des Hauswirts, in: Handelsblatt vom 2.2.1960, S.6

2) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, Teil B, a.a.O., S.34

Von 577 400 Haushaltungen¹⁾ entschieden sich 1956/57 für:

a) Zentralheizung	385 200
b) Ofenheizung	136 400
c) gleichgültig	<u>55 800</u>
	577 400

Tabelle 5

Im Jahre 1957 durch Neu- und Wiederaufbau zugegangene Wohnungen nach ihrer Ausstattung mit Bad und Heizung²⁾

Wohnungen	öffentlich geförderter sozialer Wohnungsbau		freifinanzierter u. steuerbegünst. Wohnungsbau	
	abs.	%	abs.	%
mit Ofenheizung ^{x)}				
a) und Bad	221 200	84	151 000	70
b) ohne Bad	18 600	7	27 500	13
mit Zentralheizung ^{xx)}				
a) und Bad	23 900	9	37 400	17
b) ohne Bad	700	0	900	0
Gesamt:	264 400	100	216 800	100

x) Ofenheizung inkl. Warmluftheizung.

xx) Zentralheizung inkl. Fern- und Etagenheizung.

Unter Berücksichtigung des jetzigen Verhältnisses Zentralheizung : Zimmerofen wäre es also falsch, letzterem für die nächsten Jahre gleichbleibende

1) Hochgerechnetes Ergebnis der 1%igen Zusatzerhebung zur Wohnungst Statistik 1956/57, in: Statistische Berichte, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Wiesbaden, zit. nach: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a. a. O., S. 28

2) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, Teil D, S. 20

Absatzchancen einzuräumen. Gerade in Großstädten,¹⁾ wie Hamburg, Bremen, Berlin, Frankfurt, München, ist es zunehmend der soziale Wohnungsbau, der aus Kostenüberlegungen seine Bauten zentral beheizt²⁾ und den Beweis erbrachte, daß nicht eo ipso der Zimmerofen die billigste Wärmequelle ist.

1) Aber auch andere Städte stehen neuerlich der Installation von Fernheizungen wohlwollend gegenüber. Nach ihren Berechnungen sollen sich die hohen Investitionskosten bald bezahlt machen, da außer der Wärme auch eine beträchtliche Menge Energie erzeugt wird. Weiterhin wird positiv gewertet, daß bei Neubauten eine wenig Kellerraum beanspruchende Zähler- und Schalteinrichtung für jedes Haus genügt; außerdem der Stapelplatz für Heizmaterial eingespart und durch den gesetzlich vorgeschriebenen Garagenbau ersetzt werden kann. Ferner führen die Befürworter der Fernheizung an, daß mit ihrer Einrichtung der Staub- und Rußauswurf aus den Schornsteinen privater Haushalte entfällt. Vgl. hierzu u. a.: Der Ausbau der Mannheimer Stadtheizung, in: Mannheimer Morgen vom 17.9.1959, S.4; ferner: Fernheizleitung nach Saarbrücken, in: Handelsblatt Nr.25/1960 vom 5./6.2., S.9

2) Vgl. Goepfert, Joseph: Wir brauchen zentrale Städteheizung, in: Neue Heimat, Monatshefte für neuzeitlichen Wohnungsbau, Hamburg, Heft 2/1958. Ausführlich schildert der Verfasser, der sich durch seine Planungen auf diesem Gebiet einen Namen gemacht hat, die Vorteile der zentralen Städteheizung und der Kraft-Wärme-Kupplung. In Heft 3/1958 berichtet er ausführlich am Beispiel der Groß-Siedlung "Neue Vahr" in Bremen mit 10 000 Wohnungen über die Verwirklichung seiner Theorien in der Praxis.

Tabelle 6

Anteile der im Jahre 1957 durch Neu- und Wiederaufbau zugegangenen Wohnungen mit Bad, Ofen- und Zentralheizung innerhalb der verschiedenen Ortsgrößenklassen¹⁾

i. v. H.

lfd. Nr.	Gemeinde mit ... Einwohnern	von hundert Wohnungen haben		
		Bad	Ofenheizung	Zentralheizung
1	weniger als 2 000	76,2	96,1	3,9
2	2 000 - 5 000	83,3	93,8	6,2
3	5 000 - 20 000	88,5	90,4	9,6
4	20 000 - 50 000	93,3	86,1	13,9
5	50 000 - 100 000	93,5	85,8	14,2
6	100 000 - 500 000	95,7	86,3	24,5
7	500 000 und mehr	96,5	75,5	13,7
Bundesdurchschnitt		90,1	86,9	13,1

Und schon heute mehren sich die Ansichten, daß die Abweichungen, die sich vorläufig in der Heizungsausstattung vom Bundesdurchschnitt innerhalb der verschiedenen Ortsgrößenklassen ergeben, verringern werden. Da die Entwicklung unserer Städte eine immer stärkere Verlagerung der Wohngebiete vom Zentrum an den Stadtrand zeigt, wo einzelne, in sich abgeschlossene Siedlungsgebiete, teilweise von beachtlichem Ausmaße, entstehen, werden hier die Ideen der Städteheizung, wenn auch in abgewandelter Form,²⁾ aufgegriffen werden.

1) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, Teil D, a.a.O., S.20

2) Für Heizkraftwerke im üblichen Sinne wären diese Siedlungen zu klein. Die Zusammenfassung mehrerer Siedlungsgebiete und ihr Anschluß an ein Fernheizwerk würden zu hohe Kosten für Leitungen und Verluste verursachen.

In diesem Zusammenhang ist wiederum auf Goepfert¹⁾ hinzuweisen, der vorschlägt, die Gründung von Gesellschaften zu erwägen, die für kleinere Siedlungsprojekte Blockheizwerke mit den dazugehörigen Fernheiznetzen errichten und betreiben sollten und die Wärme an die einzelnen Mieter oder Hauseigentümer verkaufen könnten. Die von ihm angeführten Vorteile sind zugkräftig:

1. die Werke könnten weitgehend automatisiert werden, so daß sie praktisch bedienungslos funktionieren;
2. bessere Ausnutzung der Brennstoffe durch die Kraft-Wärme-Kupplung bei ruß- und rauchfester Verbrennung;
3. Verwendung von weniger marktgängigem Koksgrus, Feinkoks, Teer, Öl und Gas;²⁾
4. die Möglichkeit, die Gebrauchswarmwasser-Erwärmung über das Blockheiznetz vorzunehmen.

Es wird also nur eine Frage der Zeit sein, wann sich eine Wärmelieferungsgesellschaft bildet, die hilft, Brennstoffe wie Kohle, Gas und Öl besser als im Zimmerofen auszunutzen, und es ermöglicht, Wohnungen so zu bauen, wie es die technische Entwicklung heute erlaubt. Zusammengefaßt ergibt sich daher, daß die Domäne des Einzelofens in Frage gestellt ist und sich der Absatzkampf der einzelnen Ofenhersteller an drei Fronten abspielt: Konkurriert wird gegen das übrige Angebot an Öfen, konkurriert wird gegen das Angebot "branchenfremder" Heizsysteme, konkurriert wird um die Gunst des Handels.

Es wird davon zu sprechen sein, daß das Bemühen der Industrie um Aufnahme in das Sortiment möglichst zahlreicher Fachgeschäfte in ein leidenschaftliches Stadium getreten ist.

-
- 1) Vgl. Goepfert, Joseph: Wärme frei Haus, in: Neue Heimat, a. a. O., Nr. 4/1958, S. 27. Goepfert argumentiert, daß z. B. bei Stadtrandsiedlungen die Erzeugung und Verteilung von Wärme eine Versorgungsaufgabe sei, die meistens über Können und Wollen der Bauträger hinausginge, zumal diese die ihnen wesensfremde Versorgungsaufgabe scheuten.
 - 2) Vgl.: Erdgas - eine Energieart mit interessanter Zukunft, in: Das Eisenwarenblatt Nr. 5/1960, S. 259, und: Interessengemeinschaft Erdgas, in: Eisenwarenzeitung Nr. 2/1960, S. 74; ferner Laurien, Helmut: Die Bedeutung des Flüssigkeitsgases als Energieträger und als Rohstoff, in: Flüssiggas, Nr. 3/4, Juli 1959, Sonderdruck.

2. Die Funktion des Handels

a) Die Marktstellung des Fachhandels

Im Gegensatz zu anderen Branchen¹⁾ setzt die Ofenindustrie ihre Produktion nahezu ausschließlich über Einzelhandelsgeschäfte ab. Nur ein geringer Anteil der Erzeugung gelangt unter Umgehung des Handels über Wohnungsbau-gesellschaften und Konsumgenossenschaften direkt an den Endverbraucher.

Unterstellt man, daß die für 1957 ermittelten Daten noch heute zutreffen, so disponiert der Facheinzelhandel in der Weise, daß er ein Drittel seines Bedarfs über die Hersteller, 60% über 300 Großhändler, 4% über seine nicht ins Gewicht fallenden Einkaufsverbände²⁾ bezieht.

Während also andere Branchen dem tiefgreifenden Wandel in den Betriebsformen des Handels Rechnung tragen und sich bemühen, ihren Absatzweg z.B. auch über den Versandhandel zu wählen, wird davon in der Ofenindustrie noch Abstand genommen.

Die von Nieschlag³⁾ herausgearbeiteten Wesensmerkmale in der Händler-schaft in ihrer Gesamtheit treffen nicht nur für die Grundeinstellung des Ofenfachhandels zum Wettbewerb zu, sondern auch für die der Ofenindu-strie.

Wer als angesehener Ofenfabrikant versuchen sollte, seine Erzeugnisse nicht ausschließlich über den Fachhandel abzusetzen, müßte auf einen Boykott gefaßt sein. Nicht nur die Konkurrenten, namentlich der Handel, würden, wie zumindest die Vergangenheit lehrt, keine Maßnahmen scheuen, den Anbieter als "Störenfried" zu bezeichnen. Kaum ein Fachgeschäft wäre bereit, die Geräte eines solchen Herstellers fernerhin zu vertreiben. Müßte es doch "bei der weiten Verbreitung einer traditionalistischen (nicht kapitali-stischen) Wirtschaftsgesinnung im Handel" damit rechnen, daß es durch die

1) Vgl. Nieschlag, Robert: Binnenhandel, a.a.O., S. 465

2) Es handelt sich bei diesen um den Nürnberger Bund, die Einkaufsgenos-senschaft eGmbH Nord & Süd und den Einkaufsverband eGmbH "Nordwest". - Vgl. hierzu auch: Die Warenbörsen unserer Einkaufsgenossenschaften werden in diesen Tagen abgehalten, in: Eisenwarenzeitung Nr. 2, 1960, S. 72

3) Vgl. Nieschlag, Robert: Binnenhandel, a.a.O., S. 99, der hierzu ausführt: "In seiner Gesamtheit neigt der Handel seit jeher dazu, sich dem Preiswett-bewerb zu entziehen und andere Formen des Wettbewerbs (der Qualität, des Kundendienstes, der Werbung usw.) zu bevorzugen..."

indirekte Unterstützung jener Hersteller- und Abnehmergruppen, die den Preiswettbewerb fördern, gegen das allgemeine Interesse des "Standes" verstoßen würde. Daraus erklärt sich, daß bislang kaum ein Betrieb dieser Branche das Risiko eingehen wollte, eine derartige Reaktion heraufzubeschwören. Trotz vielversprechender Anfragen von Kauf- und Warenhäusern sowie von Versandhäusern widerstand man Auftragserteilungen, um nicht die Gunst des Handels zu verlieren.¹⁾

Betriebe, die nach reiflicher Überlegung diesen Schritt dennoch taten, sind bislang als Ausnahme anzusehen. Wer sich behaupten konnte - es handelt sich um einige Großbetriebe -, hat mit besonderen Absatzschwierigkeiten zu kämpfen. Denn nach einigen Lieferungen an Warenhäuser, an die Beamteneinkauf e.G.m.b.H., Koblenz, etc.,²⁾ nach Errichtung von repräsentativen Ausstellungsräumen, die im Handel die nicht grundlose Befürchtung aufkommen ließen, daß sich die Werke mit dem Gedanken trügen, ein Fabrik-Filialsystem aufzubauen, nach bevorzugter Belieferung des Großhandels, verweigerte der Einzelhandel mitunter den weiteren Vertrieb von Geräten dieser Werke. Das hatte zur Folge, daß den Herstellern vielfach "gute" Fachgeschäfte verloren gingen, daß in anderen Geschäften ihre Öfen aus den Schaufenstern verdrängt wurden, und der Großhandel auf seinen Lagerbeständen "sitzenblieb". Verschiedene Großhändler sahen sich gezwungen, ihre Ofenbestände verstärkt in ihren eigenen Ladengeschäften, den sogenannten Großhandelseinzelgeschäften, zu vertreiben oder unter Umgehung der vorgeschriebenen Wiederverkaufspreise an drittklassige Geschäfte abzustößen.

-
- 1) Bislang hatten Kauf- und Warenhäuser sowie der Versandhandel ein vornehmliches Interesse daran, mit Mittelbetrieben in Geschäftsbeziehungen zu treten. Nur bei diesen schien ihnen die bei Großbetrieben vermißte Qualitätsware und die bei Kleinbetrieben zu geringe Kapazität ausreichend zu sein.
 - 2) Gegen die Beamteneinkauf e.G.m.b.H., Koblenz, hat am 18. Februar 1960 die Kammer für Handelssachen des Landgerichts Koblenz eine einstweilige Verfügung erlassen. Darauf ist es dem Koblenzer Beamteneinkauf jetzt verboten, preisgebundene Öfen unter den jeweils gültigen Listenpreisen für den Einzelhandel anzubieten und zu veräußern. Die Zentrale zur Bekämpfung unlauteren Wettbewerbs in Frankfurt hatte die Verfügung beantragt. Vgl.: Keine Öfen unter Listenpreis, in: Mannheimer Morgen vom 22. 2. 1960, S. 6

Das blieb dem Einzelhandel nicht lange verborgen. In seltener Einmütigkeit wandte er sich gegen den Großhandel, wobei renommierte Einzelhandelsgeschäfte so vorgingen, daß sie bei Großhändlern, die ihrer Ansicht nach einen "ruinösen" Vernichtungswettbewerb betrieben, überhaupt nicht mehr kauften. Dadurch gingen also nicht nur den "Störenfrieden" unter den Herstellern wertvolle Abnehmer verloren, sondern gleichfalls auch den Ofenfabriken, die ihre Geräte über solche Großhändler absetzten, die vom Einzelhandel nicht länger zur Belieferung herangezogen wurden.

Das heißt aber, daß sich auf dem Ofenmarkt sowohl der Großhandel wie die Industrie der inneren Geschlossenheit des Einzelhandels beugen mußten. Daran hat sich bis heute wenig geändert. Noch ist die Marktstellung des Einzelhandels nicht ernstlich erschüttert, wenngleich er vor einigen schwerwiegenden Problemen steht, mit denen sich aus einer anderen Perspektive auch die Ofenindustrie beschäftigen muß. Diese Probleme sind darzustellen. Erst ein Aufriß kann beispielsweise, wie die Analyse der Sortiments- und Vertriebspolitik des Facheinzelhandels, neben den Schwierigkeiten einzelne Ansatzpunkte aufzeigen, von denen aus beide Marktparteien gemeinsam¹⁾ an die Lösung offener Fragen herangehen könnten, sofern sie sich langfristig trotz dem sich anbahnenden Strukturwandel im Handel und in der Beheizung behaupten wollen.

Zuvor aber erfordert die scheinbare Beschränkung auf den - wenn auch stärksten - Abnehmerkreis einen Hinweis: Es charakterisiert die besondere Situation des Eisenwaren- und Ofenfachhandels, daß in beschränktem Umfang auch der Facheinzelhandel als Großhändler tätig werden kann.²⁾ Daher werden Einzelhändler, die mitunter Großhandelsfunktionen ausüben, zum obigen Abnehmerkreis hinzugerechnet. Sie, nicht unbedingt jene Händler, die in ihren Großbetrieben³⁾ ausschließlich Großhandelsfunktionen⁴⁾ wahr-

1) Vgl. hierzu: v. Holt, W., Partnerschaft von Hersteller und Fachhandel im Absatz, in: Der Markenartikel Nr.7/1959, S. 529 f., vornehmlich S. 532.

2) Vgl. hierzu: Philippi, H.: Struktur und Leistungen des westdeutschen Eisenwaren- und Hausrathandels, Köln 1954, S. 139

3) Siehe hierzu die Definition der Großhandelsbetriebe von Seyffert, Rudolf: Wirtschaftslehre des Handels, 2. Aufl., Köln und Opladen 1955, S. 131 und 132.

4) Vgl. Nieschlag, Robert: Binnenhandel a.a.O., S. 429

nehmen, haben wie der Handel in seiner Gesamtheit das Bestreben, das Offenkartell aufrechtzuerhalten und gegenläufigen Entwicklungstendenzen, die seinen Fortbestand bedrohen, entgegenzutreten. Ihre Sorge gilt den zunehmenden Beziehungskäufen, den neuen Betriebsformen und den Herstellern nicht preisgebundener Öfen. Sollte es nämlich zu einer derartigen Verschiebung der Absatzwege und Absatzmethoden kommen, wären die Händler gezwungen, ihre traditionelle Einstellung zum Wettbewerb von Grund auf neu zu durchdenken. In den nun folgenden Ausführungen sollen der Beziehungskauf, die neuen Betriebsformen und die Hersteller nicht preisgebundener Öfen aus der Sicht des Handels kurz besprochen werden.

Beziehungskäufe¹⁾

Der Verband der Heiz- und Kochgeräteindustrie gibt für die Jahre 1953 - 1958 den an den Fachhandel gewährten Durchschnittsrabatt²⁾ mit rund 40% vom Einzelhandelsverkaufspreis an. Seine Höhe³⁾ war ausreichend, daß auch kostengünstige Kleinbetriebe interessiert waren, die Heizgeräte namhafter Werke zu führen.⁴⁾ Einzelhandelsbetrieben mit niedrigen Kosten gestattete u. a. der Rabattsatz, relativ hohe Nachlässe beim Beziehungskauf versteckt zu gewähren.

Obleich keine genauen Marktuntersuchungsergebnisse darüber vorliegen, welches Ausmaß der Beziehungskauf bei Öfen angenommen hat, können die Zahlen Anhaltspunkte vermitteln, die das Institut für Handelsforschung, Köln, für

1) Vgl. hierzu auch: Albrecht, Karl: Dem Mittelstand eine Chance, Frankfurt 1959, S. 134 f.

2) In: Vergleiche statistischer Versandzahlen, a. a. O., S. 29.

3) Unter Hinweis auf die wachsenden Vertriebsleistungen wurde 1958 von nahezu zwei Dritteln der befragten Händler (Basis 830) die gewährten Handelspannen als berechtigt und in ihrer Höhe als ausreichend angesehen. Lediglich 4% der Befragten hielten die Spannen für zu hoch, während ein knappes Fünftel mit ihnen unzufrieden war. Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, Teil B, S. 71.

4) Vgl. Hoppmann, Erich: Vertikale Preisbindung und Handel, Berlin 1957, S. 21-27, zit. nach Nieschlag, Robert: Binnenhandel, a. a. O., S. 107.

Kühlschränke im Jahre 1957 errechnet hat.¹⁾ Danach haben nur 27% der Kühlschrankeigentümer diesen im Einzelhandel zum vollen Preis erworben, 38% dagegen haben wohl im Einzelhandel gekauft, aber unter Gewährung eines Rabattes von mehr als 3%. Die Bezugsquelle weiterer 22% war der Großhandel. Der Rest von 13% ist auf andere Weise in den Besitz des Kühlschranks gelangt, wahrscheinlich zumeist durch die Hersteller oder deren Vertreter.²⁾

Interpretiert man also unter Zugrundelegung diese Tatbestandes die folgende Tabelle dahin, daß zwar 33% der Befragten ihr Heizgerät in einem bereits ausgesuchten Fachgeschäft kaufen wollen, 63% sich aber über die voraussichtliche Einkaufsstätte resp. den Laden für ein neues Heizgerät noch nicht im klaren sind, so darf als sicher angenommen werden, daß ein Teil der bereits in Aussicht genommenen Fachgeschäfte von sich aus Nachlässe anbieten wird. Die Haushaltungen aber, die noch nicht wissen, wo sie ihren Kauf tätigen werden, werden zum Teil durch Umfragen Beziehungen zu erlangen suchen und dadurch die zunächst erscheinende Prozentzahl derartiger Interessenten erhöhen.

Tabelle 7

Voraussichtliche Einkaufsstätte für ein neues Heizgerät
Basis: 1234 Befragte mit grundsätzlicher Kaufabsicht³⁾

lfd.Nr.	Aussage	i. v. H.
1	vom Fachgeschäft am Wohnort	28
2	vom Fachgeschäft einer benachbarten Stadt	5
3	durch Beziehuingskauf	3
4	von einem auswärtigen Versandhaus	1
5	sonstige	0
6	weiß noch nicht	63
-	Gesamt	100

1) Die Übertragbarkeit dieser Werte ist mit Vorbehalt dadurch gegeben, daß zahlreiche Facheinzelhändler im Frühjahr und Sommer Kühlschränke, im Herbst und Winter dagegen Öfen verkaufen. Der durchschnittlich einem Händler für Öfen und Kühlschränke eingeräumte Rabattsatz bewegt sich auf gleicher Höhe.

2) Vgl. Nieschlag, Robert: Binnenhandel, a. a. O., S. 341

3) Vgl. Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, Teil A, S. 118

Das ist dem Facheinzelhandel bekannt. Mit Recht befürchtet er, daß die zunehmende Ausbreitung des Beziehungshandels die vertikale Preisbindung bis zum Zusammenbruch unterhöhlen könnte. Ebenso aber wie die Industrie weiß er, daß weder durch die Einschaltung einer Treuhandstelle,¹⁾ die durch Testkäufe den Handel überwachen und Preissünder feststellen soll, noch durch Anprangerung eines Großhändlers²⁾, dessen Werbeslogans³⁾ den Beziehungskauf sogar propagieren, noch durch eine vorübergehende Außerachtlassung der Großbetriebe bei Auftragserteilungen das Problem gelöst wird.

Die neuen Betriebsformen

Unter der Überschrift "Empfohlene Preise unterschritten" erschien Anfang 1960⁴⁾ ein Artikel, in dem von einem Elektrofachgeschäft berichtet wurde, das eine Umsatzsteigerung um das 15 bis 20fache erzielen konnte, nachdem es die von Herstellern empfohlenen Verkaufspreise um 15 - 30% unterschritten hatte. *

Wie ausgeführt wird, wollte das Geschäft mit seiner Preispolitik den Beziehungskäufen das Wasser abgraben, die auf dem Boden aufgeblähter Brutoppreise gedeihen würden. Interessant ist, daß nach Mitteilung des Geschäftsinhabers der Einzelhandelsverband seiner Preispolitik nicht grundsätzlich ablehnend gegenüberstehen soll. Läßt sich die Duldung damit erklären, daß man abwarten will, inwieweit mit derartigen Preissenkungen dem "unechten" Großhandel, den Warenhäusern und den Versandgeschäften entgegengetreten und deren Preisvorsprung wirksam begegnet werden kann?

1) Vgl.: Die Treuhandstelle griff scharf zu, o.V., in: Das Eisenwarenbblatt, Nr. 5/1960, S. 276

2) Vgl.: Beziehungshandel bleibt eine Plage. Wettbewerb auf Großhandelsebene muß zum Marktchaos führen, o.V., in: Das Eisenhändlerfachblatt, Nr. 8/1959, S. 10; ferner wenn der Einzelhändler seinen Kunden zum Großhändler schickt, in: Eisenwarenzeitung, Nr. 2/1960, S. 97

3) Vgl. Die Werbeformeln bei Rabattgewährung - Unzulässig; Direktverkaufspreise des Großhandels, o.V., in: Handelsblatt vom 22./23.1.1960, S. 5; ferner: Weber, F.O.: Beziehungskäufe, Nassauer und Preisbindung zweiter Hand, in: Mannheimer Morgen vom 27.11.1959, S. 14

4) Vgl. Handelsblatt vom 27.1.1960, S. 4

Es steht jedenfalls fest, daß nicht nur der ofenführende Elektrofachhandel, sondern auch der Eisenwaren- und Hausrathandel zu erkennen beginnt, daß die neuen Betriebsformen im Handel einen schärferen Preiswettbewerb herbeiführen werden. Wenn auch einerseits¹⁾ behauptet wird, daß die Chancen des Versandhandels nicht mehr so groß seien wie vor vier Jahren, hat man doch wohl inoffiziell zur Kenntnis genommen, daß sich der Gesamtumsatz (exclus. Öfen) des Versandhandels von über 3 Mrd. DM im Jahre 1957 weiterhin erhöht hat, so daß heute immerhin etwa 5% des gesamten Einzelhandelsumsatzes auf den Versandhandel entfallen.²⁾

Denn mit Unbehagen³⁾ scheint man nicht allein die Entwicklung der Großversandhäuser Quelle und Neckermann zu betrachten, sondern auch die Verbindung⁴⁾ der Friedrich Schwab & Co KG Überlandversand mit der Spar-Handelskette.⁵⁾ Mit Recht befürchtet der Eisenwarenhandel, daß sich die Handelskette nicht abhalten lassen wird, eines Tages auch analog der "Quelle" Heizgeräte zu führen und die fehlende Sachkunde des Lebensmittelhandels durch ausführliche und anschauliche Gebrauchs- und Bedienungsanleitungen wettzumachen.⁶⁾ Weitere Vermutungen gehen dahin, daß der Versandhandel versuchen könnte, das Installationshandwerk, das sich durch die Konditionen der Marktgemeinschaft Ofen e.V. gegenüber anderen Abnehmergruppen be-

1) Vgl.: Der Versandhandel - heute, in: Das Eisenwarenblatt, Nr.2/1959, S. 56.

2) Vgl. Wahle, Reinhold: Wer kauft was im Versandhandel, in: Der Deutsche Handel, Nr. 2/1960, Beilage zum Handelsblatt vom 22.2.1960; ferner Freiwillige Handelsketten dringen vor, in: Das Eisenhändler-Fachblatt, Nr. 9/1959, S.15.

3) Vgl. Hausrathandel für Selbstbedienung, gegen Katalog. Bericht von der 21. Arbeitstagung des Fachverbandes Eisenwaren- und Hausrathandel e.V. vom 14. - 19.2.1960 in Goslar, in: Der Deutsche Handel, Nr.2/1960, Beilage zum Handelsblatt vom 22.2.1960.

4) Vgl.: Spar steigt ins Kataloggeschäft ein, in: Handelsblatt vom 20./21.11.1959, S.1.

5) Vgl.: Auch Fachring mit Kataloggeschäft, in: Handelsblatt vom 15.16.1960, S.4.

6) In den USA wird ein beträchtlicher Teil der Ölofenproduktion über den Versandhandel abgesetzt.

nachteiligt fühlt und dementsprechend das Ofenkartell ablehnt, für den Aufbau eines Kundendienstes zu gewinnen.¹⁾

Die Hersteller nicht preisgebundener Öfen

Obwohl der Gesamtmarktanteil der Hersteller nicht preisgebundener Öfen augenblicklich kaum 10% übersteigen dürfte und schwerlich die Kapazität eines der meistens kleineren Betriebe ausreichend wäre, den Bedarf eines Großversandhauses zu decken, befürchtet der Einzelhandel, daß einige der Mittelbetriebe aus dem Kartell wieder "ausbrechen" und die Preisbindung fallenlassen könnten.

Welchen Gedankengängen entspricht nun diese Sorge, nachdem oben ausgeführt wurde, daß bis auf zwei Großbetriebe, die lediglich Kaufhäuser etc. belieferten, alle übrigen in Frage kommenden Werke es ablehnten, mit dem Versandhandel zusammenzuarbeiten? Hält der Handel die Voraussetzungen für nicht mehr gegeben, die bislang die Industrie veranlaßten, lieber den alleinigen Absatzweg über den Fachhandel zu wählen, als das Risiko einzugehen, sich dessen Gunst durch das Beschreiten eines zusätzlichen, noch unerprobten und ungewissen Absatzweges zu verscherzen?

Die Antwort fällt nicht leicht. Vielleicht kann sie aber darin liegen, daß nach Ansicht des Fachhandels die einstige Alternativentscheidung für die Industrie: "Handel oder Zwangsverzicht auf ihn", entwicklungsbedingt an Schärfe verloren hat. Nicht mehr wie früher müßte ein Hersteller befürchten, sollte er sich zu dem erwähnten Zwangsverzicht durchringen, auf ein "übermächtiges" Versandhaus, das von heute auf morgen seinen Bezug umlenken kann²⁾, auf Gedeih und Verderb angewiesen zu sein. Die Tatsache, daß sich heute mehrere Versandgeschäfte mit der Aufnahme von Öfen in ihre Sortimente beschäftigen, könnte ihm ermöglichen, seinen Absatz trotz fertigungstechnischer Typenbeschränkung zu "streuen".³⁾

1) Vgl. Ofenkartell: Es gibt keine Idealdefinition, o.V., in: Handelsblatt vom 17.2.1960, S.2; ferner die Ausführungen im Kapitel III, 3.

2) Vgl. hierzu auch Sölter, Arno: Nachfragemacht und Wettbewerbsordnung, Düsseldorf 1960, S. 24.

3) Da die deutschen Versandhäuser beabsichtigen, jeweils nicht mehr als 4 Typen zu führen (jeweils einen kleinen und großen Kohlen- und Öl-ofen), wäre es theoretisch denkbar, daß vier Hersteller bei einer Belieferung von drei Versandhäusern nur jeweils drei Typen zu produzieren hätten.

Ein weiterer Gesichtspunkt könnte die Initiative eines derartigen Außenseiters, wie der Fachhandel annimmt, beschleunigen: Nach Boykott des Fachhandels könnte er versuchen, mit jenen Großhandelsketten Kontakt aufzunehmen, die sich, wie die Eltropla-Marktgemeinschaft freier Elektro-, Rundfunk- und Fernsehfachgroßhändler GmbH, Frankfurt, in einem zügigen Aufbau befinden.¹⁾

Da diesen Ketten auch ausländische Großhändler angehören, die Interesse haben, "mit der konzernfreien, mittelständischen Industrie des Inlandes" rationell zusammenzuarbeiten, wird sicherlich berechtigt der Schluß gezogen, daß sich auf diese Weise den Außenseitern weitere Absatzchancen nicht nur im Bereiche der EWG, sondern auch der EFTA eröffnen könnten, an die vor Jahresfrist noch nicht zu denken war.

Trotzdem wäre es vorschnell, über den sich bietenden Aussichten den traditionellen Unternehmergeist zu vergessen, der in der Ofenindustrie vorherrschend ist.

Ihm und dem Kartell werden es auch künftig die rund 14 000 Ladengeschäfte zu danken haben, daß sie sich wie bisher - wenn auch unter Preiseinbußen und nicht mehr ausschließlich - in den Absatz der Ofenproduktion an die Haushaltungen teilen können.

Eine neuerliche Untersuchung²⁾ ergibt, daß die überwiegende Zahl dieser Läden Eisenwarengeschäfte sind, denen eine Herd- und Ofenabteilung angegliedert ist (rd. 40%). Nur 22% der Ladengeschäfte sind als reine Herd- und Ofengeschäfte anzusehen, was etwa dem Anteil der Klempner- und Installationsgeschäfte entspricht, nämlich 24%. 7% der selbständigen Geschäfte entfallen auf Elektro-Installationsgeschäfte, 8% auf Geschäfte, die sich durch keine besonderen Kennzeichen hervortun.

1) Vgl.: Eltropla-Kette mit über 200 Mill. DM Umsatz, in: Der Deutsche Handel, Nr. 2/1960, Beilage zum Handelsblatt vom 22.2.1960. Zu erinnern ist ferner an die freiwillige Handelskette "Vorteil"-Großeinkaufs-Werbe- und Vertriebs GmbH, Gerstorf bei Grevenbroich-. Auch sie bereitet im europäischen Ausland die Gründung weiterer Gruppen vor, wobei sie die werbliche Unterstützung ihrer Mitglieder wie einen gesteuerten konzentrierten Verkauf ebenso wichtig hält wie einen konzentrierten Einkauf.

2) Vgl.: Gliederung der 830 Händlerinterviews nach verschiedenen Merkmalen der erfaßten Geschäfte, in: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, Teil B, Anlage 3.

Einen Einblick in den Altersaufbau der Geschäfte vermitteln die erfragten Gründungsjahre. Danach hat es den Anschein, als ob ein nicht unbeträchtlicher Teil der Geschäfte bereits in der dritten Generation mit Öfen handelt.

Die Standortlage ist unterschiedlich gewählt, 35% der Geschäfte liegen im Zentrum, 34% in einer guten Verkehrslage, 21% in einer Randlage, 10% in einem Vorort.¹⁾ Nur rd. 50% der Geschäfte dürfen, was den äußeren Eindruck anbelangt (im Zeitalter neuer Betriebsformen im Einzelhandel), als modern angesehen werden; die übrigen Geschäfte sind mehr oder weniger, 10% der Gesamtheit sicher völlig veraltet. Das beschäftigte Verkaufspersonal vielfach nur beschränkt geschult und angeleitet von einer an Überlieferung und Herkommen orientierten Geschäftsführung, beläuft sich in rd. 60% der Fälle auf 1-3 Personen. 20% der Geschäfte beschäftigen zwischen 4-6 Personen, 11% über 10 Mitarbeiter. Die Zahl der Schaufenster wird bei 15% der Geschäfte mit einem, bei 34% der Geschäfte mit zwei, bei 12% der Geschäfte mit drei angegeben; vier bis neun Fenster stehen 24% der Geschäfte zur Verfügung, 4% der Geschäfte besitzen mehr als neun Schaufenster, während sich 11% ohne Auslage begnügen müssen.

Der überwiegende Vertrieb von Öfen erfolgt somit in Geschäften, die seit einigen Jahrzehnten bestehen, verkehrsgünstig liegen, nicht allzu modern sind, mit wenig Verkaufspersonal auskommen und über 1-3 Schaufenster verfügen.

b) Die Einkaufs- und Sortimentspolitik des Fachhandels

Von einem Ofenfachgeschäft darf und soll der Käufer erwarten, daß er dort für jeden Zweck, jeden Geschmack und jeden Geldbeutel den richtigen Ofen findet. Deshalb muß das Fachgeschäft in allen einschlägigen Heizgeräten eine große Auswahl führen - der gute Ruf des Fachgeschäftes setzt ein vollständiges Lager voraus. Nur aus einem solchen Lager läßt sich der Kunde so bedienen, daß seinen vielseitigen Wünschen zufriedenstellend Rechnung getragen werden kann. Aus dieser Verpflichtung gegenüber der Kundschaft, ein breites Lager zu unterhalten, erwächst andererseits die schwierige Aufgabe der richtigen Sortimentsauswahl unter möglichster Vermeidung von Ladenhütern.

1) Über die Absatzchancen der in den Vororten und Randlagen gelegenen Eisenwarengeschäfte finden sich bei Meyer interessante Bemerkungen. Vgl. Meyer, Gerhard: Ladengestaltung und Raumausnutzung im Einzelhandel mit Eisenwaren, Haus- und Küchengeräten. Erster Teil der Branchenuntersuchung, März 1958, herausgegeben von der Rationalisierungsgemeinschaft des Handels. Köln 1958.

Zu erwähnen ist, daß alle Heizgeräte in verschiedenen Material- und Qualitätsausführungen auf den Markt kommen. Zu diesen Unterschieden treten noch, durch den Stil-, Geschmacks- und Modewandel und die von dort ausgehenden Impulse bedingt, vielfältige Abweichungen in der Gestaltung und Ausführungsart der einzelnen Geräte hinzu. Eine weitere Mannigfaltigkeit ergibt sich daraus, daß nahezu jeder Hersteller einen Ofen in verschiedenen Größen produziert und sonst gleiche Ausführungen in verschiedenen Farbtönen¹⁾ liefert. Aber die Produktdifferenzierung geht noch weiter; denn auch solche Öfen, die von verschiedenen Herstellern in gleichem Material, mit gleicher Qualitätsbezeichnung, in gleicher Größe und Farbe angeboten werden, können oft nicht als eine Type gezählt werden. Häufig weichen die Listenpreise geringfügig voneinander ab, und da es sich beim Ofen um ein Markenerzeugnis handelt, das vom Verbraucher als Marke gekauft wird, erhöht die Preisstellung die Zahl der Typen.

Man spricht davon, daß bei Berücksichtigung der aufgeführten Merkmale es nicht zu hoch geschätzt ist, daß von den Produzenten weit über 2 000 verschiedene Typen von Kohle- und Ölöfen auf den Markt gebracht werden. Dabei ist zu beachten, daß das Angebot nicht an allen Orten der Bundesrepublik geschlossen in Erscheinung tritt. Nur ein Teil der Hersteller produziert für den gesamten Absatzmarkt, während die Produktion anderer, vorwiegend kleinerer Betriebe oft lediglich für die Versorgung eines begrenzten Gebietes von Bedeutung ist.

Diese Darstellung unterstreicht, daß sich der Handel auf der Beschaffungsseite einer beachtlichen Typenvielfalt gegenüberstellt. Ein einzelner Handelsbetrieb ist außerstande, dieses Angebot in seiner ganzen Breite aufzunehmen. Die Auswahl, die ein Händler daher bei seinem Einkauf und bei der Zusammenstellung seines Sortiments zwangsläufig üben muß, stellt ihn vor Aufgaben, die neu sind im Hinblick auf Disposition, Lagerhaltung, Umschlagshäufigkeit, Werbung und Absatzfinanzierung.²⁾

Noch vor Jahren wies die Auswahl der angebotenen Heizgeräte auf Markentreue des Ofenfachhandels hin. Einmal gewählte Hersteller, in der Regel 2-3, wurden bei der Auftragserteilung konstant bevorzugt und selten durch

1) Fachgeschäfte geben das Verhältnis von einfarbigen zu mehrfarbigen Öfen mit 3 : 2 an.

2) Vgl. Ziegler, Franz, Möllers, Paul: "Modern planen - besser disponieren!" Neue Wege der Betriebsplanung im Großhandel, Köln 1958, S.67 f.

Angebote von Konkurrenzfirmen verdrängt. Glaubte doch das einzelne Fachgeschäft, daß es wichtiger sei, das vollständige Sortiment der von ihm vertretenen Werke zu führen als einzelne Typen verschiedener Ofenhersteller.

Erst die zunehmende Markeninflation zwang zahlreiche Handelsbetriebe, auf das Führen aller Geräte eines Herstellers zu verzichten und ihre Wettbewerbsfähigkeit dadurch zu erhöhen, daß sie sich in stärkerem Umfang als bisher spezialisierten. Sie unternahmen also den Versuch, auf einem Teilgebiet ihres bisherigen Arbeitsfeldes ein attraktives Sortiment von ausreichender Tiefe (Vollständigkeit) zu erreichen.¹⁾

Während sich früher der Handel des sogenannten kalkulatorischen Ausgleichs bediente, also des Ausgleichs zwischen Waren mit relativ hohen und solchen mit verhältnismäßig geringen Spannen, zwischen Öfen, deren Verkauf hohe Kosten verursacht, und solchen, die sich leicht absetzen lassen, setzt sich heute die Tendenz durch, sich bei der Aufnahme von sonst gleichartigen Heizgeräten in hohem Grade nach der Höhe der gewährten Spanne zu richten.²⁾

Es ist nicht überraschend, daß der Verzicht auf Markentreue (und damit zum Teil auf Öfen mit niedrigen Spannen) den spezialisierten Betrieben zu preispolitischen Vorteilen verhilft, die ihnen eine preispolitisch ins Gewicht fallende Bewegungsfreiheit¹⁾ verschafft. Sie sind es, die damit die Kalkulationsbasis der Fachgeschäfte mit dem breiten Sortiment erschüttern, solange diese an ihren überkommenen Kalkulationsgepflogenheiten festhalten.³⁾

1) Vgl. Nieschlag, Robert: Binnenhandel, a. a. O., S. 231 ff., der in seinen Ausführungen über das Spezialgeschäft die gleichen Gedankengänge vertritt.

2) Vgl. hierzu auch: Hersteller im Rabattwettbewerb, o. V., in: Der Markenartikel, Nr. 2/1960, S. 60.

3) In diesem Zusammenhang sei daran erinnert, daß von 100 Geschäften, die Öfen führen, nur 22 reine Ofenfachgeschäfte sind, die nach Mann die spezifische Fachbranche im engeren Sinne darstellen. Vgl. Mann, Günther: Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie, Diss. Mannheim 1959, S. 40.

So ist es zu Auseinandersetzungen zwischen reinen Fachgeschäften und den Eisenwarengeschäften gekommen, die dadurch häufig an Schärfe gewonnen haben, daß es nach wie vor die Branchengeschäfte an einer Überprüfung ihrer immer breiter gewordenen Sortimente fehlen lassen. Nur 39% von 330 erfaßten Händlern bauen ihre Sortimentspolitik auf einer genauen Verkaufsstatistik auf, in den anderen Geschäften fehlt eine bewußte Sortiments- und Verkaufskontrolle!¹⁾

Und selbst in Geschäften, die über eine genaue Verkaufsstatistik verfügen, scheint diese selbst, wie die nachfolgende Tabelle zeigt, noch vielfach weiter ausbaufähig!

Tabelle 8
Führen einer genauen Verkaufsstatistik²⁾
Basis - 830 befragte Händler

lfd.Nr.	Art der Verkaufsstatistik	in v.H.
1	Im Zusammenhang mit der Buchführung	7
2	Kundenkartei	6
3	Wareneingangsbuch	3
4	in Preislisten	1
5	genau nach Tag, Gerät, Marke und Preisen	1
6	bei der Inventur	1
7	Statistiken	1
8	vom Einkauf, Lagerkartei	2
9	ohne nähere Angaben der Art und Weise	17
10	es wird keine bzw. keine genaue Statistik geführt	61
Gesamt		100

- 1) Gesprächsweise wurde von einer Reihe von Händlern die eigentümliche Ansicht vertreten, daß sie bewußt auf die Anlage eines ordnungsgemäßen Warenein- und -ausgangsbuches verzichten, um aus steuerlichen Gründen die Lagergröße zu "vergessen". Um auf diese Weise also stille Reserven zu schaffen, die bei 25 - 30% liegen sollen, werden die lediglich auf den Einkaufswert ausgestellten Rechnungen auch nur wertmäßig gebucht.
- 2) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, Teil B: Einzelhändlerbefragung, S. 68.

Durch diesen Mangel an Kontrolle - nur 2% der Händler beispielsweise verfügen über eine gut ausgebaute Lagerkartei - ist der Zwang zum kalkulatorischen Ausgleich übermäßig gegeben. Denn würden alle Geschäfte bewußter und rechenhafter geführt werden, würden sie der Umschlagshäufigkeit der einzelnen Heizgeräte größere Aufmerksamkeit schenken und ihr Spannendenken mehr nach dem Lagerumschlag ausrichten, so hätten sie schon längst, nicht erst 1959, zu einer allgemein fühlbaren und wirksamen Typenbeschränkung beigetragen.

Erst allmählich nämlich setzt sich die Einsicht durch, daß die Geschäfte dem unterschiedlichen Verhalten der einzelnen Typen im Hinblick auf ihre Umsatzintensität nicht tatenlos ausgeliefert sind und durchaus den bisweilen erheblichen Abweichungen entgegenwirken können.¹⁾

So hat sich beispielsweise erwiesen, daß tendenzmäßig Typen mit geringen Umsatzanteilen im allgemeinen einen vergleichsweise hohen Lageranteil haben. Der Lagerumschlag ist in diesen Fällen relativ schwach. Umgekehrt haben die gängigen Geräte nicht nur einen entsprechend hohen Anteil am Umsatz, sondern meist auch einen verhältnismäßig geringen Lageranteil und dementsprechend eine höhere Umschlagsziffer.²⁾

Diese Erkenntnis führt heute dazu, zwischen den Extremen eines Minimums an Lagerbeständen aus Gründen der Kostenersparnis und eines Maximums im Interesse der Leistungsbereitschaft die den betrieblichen Gegebenheiten entsprechende optimale Lagerhaltung bestimmen zu können.³⁾ Denn obgleich es dem Ofenfachhandel gelungen ist, wie noch darzulegen sein wird, die Lagerhaltung weitgehend auf die Hersteller abzuwälzen, so haben trotzdem noch die mit der Lagerhaltung⁴⁾ verbundenen Kosten einen erheblichen Um-

1) Vgl. Priess, F. und Henksmeier, K.H.: Typenauswahl und Umsatz. Ausgewählte Ergebnisse einer Untersuchung im Hausrathandel, herausgegeben von der Rationalisierungsgemeinschaft des Handels beim RKW, Köln 1955, S.11.

2) Vgl. Priess, F., und Henksmeier, K.H.: Typenauswahl und Umsatz, a.a.O., S.19.

3) Vgl. z.B. Mellerowicz, Konrad: Die Lagerorganisation, in: Handbuch des Einzelhandels, herausgegeben von R. Seyffert, Stuttgart 1932, S.428.

4) Die Bestände des Fachhandels an Heizgeräten wurden Ende 1958 auf rd. 300 000 Stück geschätzt.

fang. Neben den Zinsaufwendungen, die durch die Kapitalinvestitionen in den Lagerbeständen entstehen, bringen die Wartung und die Unterbringung der Heizgeräte beträchtliche Personal- und Mietkosten mit sich.¹⁾

Nun ist darauf hinzuweisen, daß Öfen einen saisonalen Absatz haben. Die Hauptsaison liegt im Herbst, ihre Intensität und Länge ist größtenteils vom Wetter abhängig. Ist es mild und eine Kälteperiode nicht zu erwarten, so ist das Geschäft schleppend. Nur wenige Kunden entschließen sich noch nach Weihnachten, im Januar oder Februar, zum Kauf eines Ofens. Die überwiegende Anzahl von Kaufinteressenten verschiebt den Kauf auf die nächste Saison. Umgekehrt zeigt die Erfahrung, daß ein frühzeitiger Frosteinbruch zu einem Run auf die Ofengeschäfte führen kann. In diesem Falle liegt es im Interesse des Fachgeschäftes, rechtzeitig und vielseitig auf diesen Ansturm gefaßt zu sein, damit alle in Frage kommenden Kaufinteressenten erfaßt und bedient werden können.

Nicht ohne Grund wird darum der Ofenfachhändler, zumindest seitens der Industrie, als Wetterprophet angesehen. Und es gehört in der Tat zur Aufgabe des Händlers, das Wetter als einen der einflußreichsten Faktoren auf die Umsatzentwicklung "vorauszufühlen" und die Heizgerätedisposition so zu treffen, daß er zur richtigen Zeit die richtigen Öfen zur Hand hat.²⁾

Die Bedeutung des Lagerproblems für den Einzelbetrieb ist demnach abhängig: 1. von der absoluten Höhe des Lagers, 2. von seinem Verhältnis zum Umsatz und 3. wie noch zu klären sein wird, von der Höhe des Lagerrisikos.

Die absolute Höhe des Lagers des Ofenhandels wird außer vom Umsatz noch von anderen Faktoren bestimmt, deren wichtigster die Lagerdauer³⁾ ist. Sie wird nach Mellerowicz⁴⁾ durch das Zusammenwirken verschiedener wirt-

1) Vgl. Philippi, Hans: Struktur und Leistungen des westdeutschen Eisenwaren- und Hausrathandels, a.a.O., S.133.

2) Vgl. Mellerowicz, Konrad: Die Lagerorganisation, in: Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S.431.

3) Unter Lagerdauer versteht man die Zeitspanne, die zwischen dem Eintreffen der Ware beim Händler und ihrem Absatz an den Kunden liegt.

4) So auch Mellerowicz, Konrad: Die Lagerorganisation, in: Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S.431.

schaftlicher Umstände bedingt, von denen die Produktionstechnik (saisonbedingter Produktionsprozeß), die Beschaffungsmöglichkeit und der Modewandel zu nennen sind.

Das Zusammenwirken dieser drei Faktoren bedingt die branchenübliche Lagerdauer; die Faktoren sind absolut und in ihrer Wirkung auf den Betrieb beeinflusbar. Wenn es nicht gelingt, sie in ein möglichst günstiges Verhältnis zueinander zu bringen, entstehen aus der Lagerdauer Risiken, die die Existenz des Betriebes gefährden können.

Aus der Produktionstechnik können sich Risiken ergeben, wenn der Händler bereits im Februar sein Lager aufstockt, um in den Genuß der Frühbezugsprämie¹⁾ zu gelangen. Nicht selten legt er sich dabei in seinen Aufträgen auf neue Modelle fest, deren Serienproduktion noch nicht angelaufen und ausgereift ist. Die nachfolgenden Geräte erhalten Verbesserungen, nicht zuletzt angeregt durch vorangegangene Verbesserungen bei Konkurrenzöfen, deren er verlustig geht. Es kann geschehen, daß diese Geräte zu Ladenhütern werden bzw. zu Reklamationen Anlaß geben. Diese wiederum bewirken, daß der Händler sich scheut, die Geräte forciert zu verkaufen, und auf Geräte zurückgreift, die in ihrer Formgestaltung konservativ, dafür aber weniger ansprechend sind.

Andererseits entstehen Risiken möglicherweise aus der Produktionstechnik, die der Beschaffungsmöglichkeit des Händlers Grenzen setzt, und die Beschaffungsdauer von Heizgeräten mitunter enorm verlängert. Erst im Sommer nämlich, nicht mehr im Frühjahr zur Messe, beginnen sich die favorisierten Modelle der Saison herauszuschälen, so daß sehr häufig Mittelbetriebe

- 1) Auf Grund der Konditionen der Lieferwerke wird die Frühbezugsprämie gewährt, wenn in der Vorsaison ein Großhändler mindestens 30, ein Einzelhändler mindestens 10 Öfen in einer Sendung abnimmt. Die Ofenhersteller gewähren den Händlern für Lieferungen

im Februar eine Frühbezugsprämie von 6% Rabatt

"	März	"	"	"	5%	"
"	April	"	"	"	4%	"
"	Mai	"	"	"	3%	"
"	Juni	"	"	"	2%	"
"	Juli	"	"	"	1%	"

Um diese Rabattsätze ermäßigt sich die jeweilige Rechnungsnettosumme, d.h. die Rechnungssumme, die vom ursprünglichen Rechnungswert nach Abzug sämtlicher Rabatte, aber vor Abzug der Frachtvergütung übrig bleibt.

der plötzlich einsetzenden Nachfrage nicht entsprechen können, weil entweder die Geräte nicht auf Lager produziert worden sind bzw. die Kapazität bei weitem nicht ausreicht, kurzfristig den Lieferwünschen des Handels nachzukommen.

Händler also, die in den letzten Jahren zu spät disponierten, mußten trotz der Angebotsschwemme die Erfahrung machen, daß sie gegebenenfalls gängige Typen nicht oder nur begrenzt am Lager hatten. Für sie bestand die Notwendigkeit, auf andere ähnliche Typen zurückzugreifen. Handelte es sich dabei um solche Marken, die bislang nicht im Sortiment berücksichtigt waren, also um Geräte, die nicht der langjährige Lieferant, sondern ein dem Geschäft fremder Lieferant herstellte, konnte es vorkommen¹⁾, daß das Anlaufen der Geschäftsverbindung beträchtliche Zeit in Anspruch nahm. Oft wurden erst nach dem Hauptgeschäft die Öfen angeliefert. Der Händler blieb auf seinen Geräten "sitzen".

Wiederum in einer anderen Lage befanden sich 1958 die Händler, die rechtzeitig im Anschluß an die Kölner Frühjahrsmesse²⁾ erschöpfend disponiert hatten und erleben mußten, daß ein Großbetrieb einige Monate später, vor Saisonbeginn, mit völlig neuen Modellen aufwartete. Da die Geräte hinsichtlich ihrer Konstruktion und Preisstellung eine neue Note in das auf der Messe gezeigte Rahmenangebot brachten, zahlreiche Händler aber aus finanziellen und einkaufsmäßigen Gründen die einschlagenden Mode-Öfen nicht zusätzlich disponieren konnten, wurde ihre Verkaufspolitik dadurch erschwert, daß sie infolge der vertikalen Preisbindung zu Preisen anbieten mußten, die denen der neuen Modelle unterlegen waren.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß der Modewandel für den Ofenfachhandel den größten Unsicherheitsfaktor in seiner Einkaufsplanung darstellt. Seinen zahlenmäßigen Niederschlag³⁾ findet das "Moderisiko" in den Preisherabsetzungen der sogenannten "Auslaufserien" bzw. in den inoffiziellen

1) Es konnte aber auch der Fall eintreten, daß erfolgreiche Fremdlieferanten ihre Marktlage so auszunutzen suchten, daß sie Abstriche in der Rabattgewährung vornahmen, was zur Folge hatte, daß namentlich kleinere Händler bald wieder "absprangen".

2) Auf die Bedeutung der Kölner Messe wird im Kapitel "Die Werbeprobleme der Großbetriebe" eingegangen.

3) Mellerowicz, Konrad: Die Lagerorganisation, a.a.O., S.431.

Nachlassen beim Beziehungskauf. Nur wenn es dem Händler gelingt, das Überwachen der Preisherabsetzungen und die Analyse ihrer Ursachen in Verbindung mit der Umsatz- und Lagerkontrolle systematisch zu handhaben, kann seine Einkaufs- und Lagerpolitik den Erfolg im Verkaufsbereich herbeiführen.

c) Die Verkaufspolitik des Ofenfachhandels

Auf keinem anderen Gebiete der Betriebspolitik ist die individuelle Initiative des Einzelhändlers so bestimmend für den Erfolg wie auf dem der Organisation des Absatzes.¹⁾ Im Hinblick auf die überaus zahlreichen Ofenfachgeschäfte, die sich im Wettbewerb gegenüberstehen, hat diese generelle Feststellung von Seyffert ein besonderes Gewicht.

Sie will den Ofenfachhändler zu Überlegungen und Maßnahmen anregen, daß die in sein Sortiment aufgenommenen Öfen den größtmöglichen Absatz finden, was voraussetzt, daß in erster Linie ein möglichst großer Interessentenkreis für sein Warenangebot gewonnen wird, in zweiter Linie, daß die daraus hervorgehende Käuferschaft zufriedengestellt bleibt.

Eine große Anzahl von Händlern trägt diesem Postulat Rechnung. Sie betreibt Werbung und unterhält einen Kundendienst. Rund 400 von 830 erfaßten Händlern gaben an, besonders für den Absatz von Öfen zu werben, knapp 500 der Befragten, also zwei Drittel, erklärten, Kundendienst durchzuführen.²⁾

Unter den Werbemaßnahmen wird eindeutig die Schaufenster-, dann die Anzeigenwerbung als besonders bewirksam angesehen. Auch Dias und Prospekte haben noch bei vielen Händlern Ansehen als Werbemittel. Die zu ihrer Unterstützung gedachte, von der Heiz- und Kochgeräteindustrie auf Verbandsgrundlage durchgeführte Gemeinschaftswerbung findet dagegen unterschiedliche Beurteilung.³⁾ Diejenigen Händler, die ihr ablehnend gegenüberstehen, statt dessen eine verstärkte Einzelhändlerwerbung⁴⁾ befürworten,

1) Vgl. Seyffert, Rudolf: Die Einzelhandelswerbung, in: Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S.453 und vgl. Mann, Günther: Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie, a.a.O., S.17.

2) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, Teil B, a.a.O., S.55 und S.64.

3) Einzelheiten über die Gemeinschaftswerbung finden sich im Kapitel III 1 a.

4) Eine Reihe von Fachhändlern schlug dem Fachverband vor, auf Gemeinschaftswerbung zu verzichten und ihnen statt dessen die aufgebrachten Mittel individuell zur Verfügung zu stellen.

begründen ihre negative Beurteilung damit, daß ihrer Ansicht nach die Gemeinschaftswerbung zu allgemein, nicht individuell genug sei. Sie erklären, daß ihnen von dieser Art Werbung keine Anregung vermittelt wird, mit deren Hilfe sie ihre eigene Werbung, ihre eigenen Werbemittel wirksamer gestalten könnten.

Sind diese Einwände zutreffend und bedarf der Ofenfachhandel wirklich Hinweise, um seine Werbung sinnvoller aufzubauen? Zur Klärung dieser Frage muß man sich daran erinnern, daß jedes Werbemittel seine Individualität haben soll und daß - wenn sie nicht vorhanden ist - gerade das Charakteristische eines Werbemittels fehlt. Die Theorie¹⁾ umreißt diesen Tatbestand u. a. mit folgenden Postulaten:

- a) Die erste Forderung besagt, daß ein Werbemittel so entworfen und ausgeführt sein muß, daß es den Lebensgewohnheiten, dem Lebensstandard und dem geistigen Habitus derjenigen entspricht, um die geworben wird. In diesem Sinne wird der Ausdruck "Hinstimmung" verwendet.
- b) Die zweite Forderung beinhaltet, daß im Falle einer Werbemittelkombination die Werbemittel hinreichend aufeinander abgestimmt werden, also ausreichend miteinander "verkettet" werden. Dabei ist unter Verkettung sowohl das Zusammenspiel der Werbemittel in ihrer zeitlichen Abfolge und räumlichen Verknüpfung zu verstehen als auch ein Akt der charakteristischen und einheitlichen Gestaltung von Werbemitteln.

Überblickt man unter Zugrundelegung der beiden Begriffe Hinstimmung und Verkettung die Schaufenster des Ofenfachhandels, seine Werbemittel, wie Anzeigen und Kinowerbung, deren Abfassung und Gestaltung denen der Gemeinschaftswerbung an Phantasielosigkeit nicht nachsteht, so läßt sich in der Tat feststellen, daß die wenigsten Händler diese Prinzipien in ihrer Werbung berücksichtigen. Weder das Schaufenster, das bekanntlich als "das raffinierteste Werbemittel moderner Verkaufstechnik" gilt, noch die Inserate und die Diawerbung zeigen jene individuellen Züge, von denen allein angenommen wird, daß sie eine erhöhte Kaufbereitschaft im Publikum entstehen lassen.

Übereinstimmend kann man sagen, daß nahezu alle Ofenfachgeschäfte in der Anordnung der Heizgeräte sowohl im Schaufenster als auch im Laden

1) Vgl. Maecker, E.J.: Planvolle Werbung, Essen 1952, S. 64 ff; ferner Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1956, S. 361.

selbst nach dem gleichen Prinzip verfahren. Entsprechend der Größe eines Schaufensters werden die großen Öfen in seiner Mitte postiert, die kleineren Geräte ihnen rechts und links zur Seite gestellt. Im Laden selbst werden die großen Öfen in den Hintergrund verbannt, die kleineren Geräte in Reih und Glied vor sie gesetzt. Neben oder auf den Öfen befinden sich die Preisschilder, die zum Teil die Firmenzeichen, zum Teil die Herstellermarken enthalten. In manchen Fällen weist ein Plakat darauf hin, daß die Geräte Gütezeichen¹⁾ erworben haben und demzufolge von neutraler Seite geprüft und erprobt wurden. Weitere Werbemaßnahmen fehlen.²⁾ Weder die typenmäßige Anordnung, noch die Zusammenstellung nach Herstellern, noch die Gruppierung mit anderen Produkten, z.B. Kühlschränken, lassen generell Gesichtspunkte erkennen, die das akquisitorische Potential derartiger Geschäfte zur Geltung bringen.

Auch die Inserate sind meist in ihrer textlichen Gestaltung nicht so beschaffen, daß sie den mangelhaften Werbeanruf des Schaufensters wettmachen. Vielfach enthalten sie nur den Hinweis auf das Geschäft und dessen Angebot an Herstellermarken. Weniger häufig wird von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, ein besonders gängiges Ofenmodell als Bild zu bringen. Wird es gebracht, dann muß die Illustration für das Modell selbst sprechen; selten hebt der Text bestimmte Eigenschaften der Heizgeräte oder Vorteile, die den Käufer beim Erwerb erwarten, attraktiv hervor. Slogans, in denen

1) Auf die Gütezeichenwerbung wird im Kapitel III 1 a besonders eingegangen.

2) Mit Recht bezweifelt Werner Horst, daß allein der Anblick eines Gerätes und seine Preisstellung genüge, das Interesse des Schaufensterbetrachters zu wecken. Es sei daher angebracht - da man nicht erwarten könnte, daß der Verbraucher alles wisse -, den Mechanismus, die Bedienungsweise und den Energieverbrauch der Geräte in Wort und Bild im Fenster zu erklären. Erst dadurch vergrößerten sich die Chancen, einen Kunden zum Eintritt in das Geschäft zu veranlassen.

Händler also, die der Ansicht seien, diese Fragen brauche man erst später beim Verkaufsgespräch im Laden zu behandeln, vernachlässigten in ihren Überlegungen den Umstand, der Voraussetzung für solch ein Gespräch - dem Ladeneintritt - besondere Beachtung zu schenken. Außerdem aber verleitete ihr Verzicht auf derartige Werbemaßnahmen den Kunden dazu, seine Kenntnisse durch einen Versandhauskatalog zu erweitern. Vgl. Horst, Werner: Überall bieten sich Anregungen für die Werbung, in: Eisen hinter Glas, Beilage zum Eisenhändler-Fachblatt Nr. 8/1959, S. 37.

die Werbeidee in einer äußerst knappen, appellierenden Darstellung zu höchstem Ausdruck gebracht werden kann, fehlen gänzlich.

Ähnlich verhält es sich mit der Gestaltung der Diawerbung. Obwohl bei dieser stets das Bild im Vordergrund steht, bedingen der Verzicht auf Slogans, das Überwiegen monotoner Textgestaltung, die oft kurze Stehdauer und die rasche Aufeinanderfolge anderer Dias, daß die Werbewirksamkeit recht gering ist.

Da es demnach der Händler versäumt, in seiner Werbung mit guten Argumenten den Verbraucher davon zu überzeugen, daß der Fachhandel von sich aus eine Vorwahl trifft, bei der die Qualität der Ware und ihre bestmögliche Eignung den Ausschlag geben, kann daraus der Schluß gezogen werden, daß sich die Firmenwerbung im Ofenfachhandel in einem Stadium befindet, das - gemessen an den Stadien anderer Branchen - einem Anfangsstadium gleicht. Nur in Ausnahmefällen sind Öfen, im Gegensatz zu Waschmaschinen oder Kühlschränken bekannter Hersteller, "vorverkauft".¹⁾

Das hat zur Folge, daß das Verkaufsgespräch im Ofenfachhandel das Rückgrat der gesamten Verkaufspolitik ist. Während der Händlerschaft anderer Branchen die Gefahr droht, daß sie gerade durch das "Vorverkaufen" nur noch als Verteiler²⁾ von Ware fungieren kann, da eine Verkaufsverhandlung kaum mehr durchzuführen ist, steht und fällt der Absatzerfolg von Heizgeräten mit dem Verkaufsgespräch.

Auch in kleineren Geschäften ist es heute zu einer mehr oder weniger standardisierten Floskel³⁾ geworden. Es wird vom Verkäufer so geführt, daß die von anderen Kunden beim Einkauf von Öfen vor allem beachteten Einzelheiten erwähnt und herausgestrichen werden. Diese betreffen das Aussehen und die Form des Ofens, in weiterer Reihenfolge den Brennstoffverbrauch, den Preis, die Qualität, die Heizkraft, die den Ofen vor anderen Heizgeräten auszeichnende Bequemlichkeit in der Bedienung und die Marke.⁴⁾

1) Nieschlag interpretiert den Begriff "Vorverkaufen" aus dem Blickwinkel des Unternehmers und faßt ihn viel weiter als wir hier. Vgl. Nieschlag, Robert: Binnenhandel, a.a.O., S. 46.

2) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen, a.a.O., 2. Band, S. 350.

3) Vgl. "Der Verkäufer muß Überzeugungen schaffen", o.V., in: Das Eisenhändlerfachblatt, Nr. 9/1959, S. 16.

4) Vgl. Öfen für feste Brennstoffe im Verkaufs- und Beratungsgespräch, o.V., in: HKI-Hefte, Berichte aus Technik und Wirtschaft, Herausgeber: Fachverband Heiz- und Kochgeräte-Industrie e.V., Frankfurt/M, Heft 1/1957, 7. Jahrg., S. 17.

Das Rangieren der Marke an letzter Stelle ist interessant. Es zeigt, daß der Kunde kaum einen Hersteller kennt - von regional bekannten Herstellern abgesehen - und seine Wahl nach Gesichtspunkten trifft, die unbeeinflußt von Marke und technischem Komfort sind.

Versucht man, die aufgegliederten Eigenschaften der folgenden Tabellen unter Oberbegriffe zusammenzufassen, so heben sich folgende Schwerpunkte ab:

- | | |
|-----------------------|-----|
| 1. Wirtschaftlichkeit | |
| (Ziffer 2, 3) | 84% |
| 2. Aussehen, Form | |
| (Ziffer 1, 7) | 60% |
| 3. praktisch, einfach | |
| (Ziffer 5, 6, 9) | 32% |

Tabelle 9

Eigenschaften, auf die Käufer von Öfen besonderen Wert legen¹⁾
 - nach Ansicht der befragten Händler -
 Basis 830

lfd.Nr.	Eigenschaften	in v.H.
1	schönes Aussehen	55
2	sparsam im Energieverbrauch	45
3	große Leistung	39
4	niedriger Anschaffungspreis	25
5	praktisch	18
6	sauberes Heizen	17
7	gute Formgebung	15
8	modern	15
9	einfache Bedienung	14
10	Stabilität	9
11	technischer Komfort	4
12	Sonstiges	6

1) Vgl. Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a.a.O., Teil B, S. 42.

Die von der Kundschaft geforderten Eigenschaften gelten sowohl beim Erwerb eines Kohleofens als auch beim Kauf eines Ölofens. Letzterer verkaufte sich in den Jahren 1958/59 leichter als der Kohleofen. Obwohl sich manche Kunden durch die höheren Investitionskosten vom Kauf abhalten ließen, konnten zahlreiche Händler den Kunden unter Hinweis auf folgende Vorteile für die Wahl eines Ölofens gewinnen: die fein regulierbare, konstante Temperatur, die Arbeitersparnis, die Aschelosigkeit und die Lager-raumeinsparung.¹⁾ Allerdings stand dem Vorteil einer leichteren Verkaufsmöglichkeit, woran sich bis heute kaum etwas geändert haben dürfte, der Nachteil entgegen, daß Ölöfen häufiger im Vergleich zu Kohleöfen, wie noch darzulegen sein wird, zu Reklamationen Anlaß geben.

Nach Abschluß des Kaufvertrages setzen die Leistungen des Kundendienstes ein. In vielen Fällen räumt der Händler seinen Kunden einen Kredit ein und stellt das Heizgerät zu.

Üblicherweise erfolgt die Kreditgewährung²⁾ mit Hilfe einer Kreditbank. Eine Bonitätsprüfung des Käufers durch den Händler und eine bestimmte Anzahlung auf den Kaufpreis gehen ihr voraus. Es liegt im Ermessen des Kunden, der gemeinsam mit dem Händler den Kreditantrag stellt - so daß letzterer für die Verpflichtungen gegenüber der Kundenkreditbank mit-haftet -, eine Abzahlung bis zu 24 Monatsraten in Anspruch zu nehmen. Die Raten mit entsprechendem Zinsaufschlag hat der Käufer direkt an das Finanzierungsinstitut zu entrichten; der Bank, nicht dem Händler, dem der Restkaufpreis (Kaufpreis minus Anzahlung) unter Einbehaltung eines verein-barten Sperrbetrages³⁾ (Haftung des Verkäufers) ausgezahlt wird, obliegt die Abwicklung des Kredits.

An dieser Stelle ist einzuflechten, daß die zunehmende Finanzierung von Ofenkäufen zu recht beträchtlichen Auseinandersetzungen zwischen Fachge-

-
- 1) Vgl. auch hierzu Möhrmann, Dieter: Wie kann der Heizölverkäufer seinen Absatz steigern?, in: Die Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Verkauf, Vertrieb, Marketing, Nr. 4/1958, S. 9
 - 2) Vgl. hierzu Döbeli, Max: Absatzfinanzierung betriebswirtschaftlich betrachtet, erschienen in der Schriftenreihe: Unternehmung und Betrieb, Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, herausgegeben von Alfred Walther, Bern 1956, S. 32.
 - 3) Dieser Sperrbetrag wird zugunsten des Händlers einem Sonderkonto zuge-führt, das zur Verrechnung von Ausfällen dient.

schäften und Banken-einerseits und zwischen Banken und Herstellern andererseits geführt hat. Fast regelmäßig ergeben sich nämlich Schwierigkeiten, wenn der Kunde plötzlich behauptet, das gelieferte Heizgerät taue nichts oder aber er sei betrogen¹⁾ und übervorteilt worden, so daß er deshalb den Kreditvertrag nicht mehr anerkenne. Im Gegensatz zu früher, als die Bank den Teilzahlungskunden an den Händler verwies und ihm erklärte, sie als Darlehensgeberin gingen seine Beanstandungen nichts an, sie könne wegen der Mangelhaftigkeit des Ofens auf ihre Raten nicht verzichten, muß heute die Bank damit rechnen, daß ihre Zahlungsklage abgewiesen wird.²⁾

Das hat zur Folge, daß die Banken dazu übergegangen sind, nicht nur vorübergehend einige Herstellermarken von der Kreditgewährung auszuschließen, sondern auch unter den Händlern zu sieben. Manche Händler sahen sich dadurch gezwungen, mehrfach das Finanzierungsinstitut zu wechseln. Für die betroffenen Hersteller aber wirkten sich teilweise die Reklamationen so aus, daß die Banken diese ihrer Zentrale mitteilten und es vorkommen konnte, daß sich die für die Produzenten ohnehin beträchtlichen Schwierigkeiten mehrten, Bankkredite für die Finanzierung ihrer Ofenläger zu erhalten.

Die Zustellung des Heizgerätes und sein Anschluß erfolgen gegen Berechnung, wobei sich die Beträge zwischen DM 20.- und DM 30.- bewegen. Während der Allesbrenner³⁾ in der Wohnung schnell angeschlossen werden kann und seine

1) In zahlreichen Geschäften erhalten die Verkäufer Verkaufsprämien, deren Höhe in Relation zur Verkäuflichkeit der Geräte festgesetzt wird. Da nun oft Geschäfte aus Rabattüberlegungen bewußt "altertümliche" Modelle aus "Auslaufserien" führen, die natürlich nicht das Gütezeichen erworben haben, sind diese Geräte mit einer verhältnismäßig hohen Prämie bedacht. Aus naheliegenden Gründen sind deshalb die Verkäufer an deren Verkauf besonders interessiert. Vgl. hierzu: Leistungsprämien für Mitarbeiter des Betriebes, o.V., in: Das Eisenhändlerfachblatt, a.a.O., Nr. 3/1960, S. 18.

2) Vgl.: Die Qualität der Ware kann dem Finanzierungsinstitut nicht gleichgültig sein. Landgericht Hamburg löst ein aktuelles Problem beim Kreditkauf, in: Die Eisenwarenzeitung, Nr.10/1959 (16. Mai 1959), S. 799.

3) Vgl.: Anschluß, Inbetriebnahme und Pflege von Dauerbrandöfen, o.V., in: HKI Hefte, a.a.O., Heft 2/1956, S. 19.

Wartung leicht ist, verlangt der Ölofen bei der Installation¹⁾ beachtliche technische Kenntnisse und für seine Bedienung "Fingerspitzengefühl". Beide Voraussetzungen erst lassen das Gerät zufriedenstellend arbeiten. Oft kann der Nachweis geführt werden, daß Beanstandungen an einem Ofen nicht auf fabrikatorische Mängel zurückzuführen sind.²⁾ Der Käufer jedoch sieht verständlicherweise die Schuld ausschließlich beim Fachhändler, da dieser ihm das Gerät empfohlen und verkauft hat. Die daraus resultierende Unzufriedenheit bedingt, daß Kunden abwandern und sich die Händler genötigt sehen, die von ihnen geführte und in Mißkredit gekommene Ofenmarke durch eine andere zu ersetzen resp. unverzüglich beanstandete Mängel an einem Gerät im Rahmen des Kundendienstes zu beseitigen.

Trotzdem können selbst ausgezeichnete Fachleute Beanstandungen dann nicht beheben, wenn ein Ofentyp verkauft³⁾ worden ist, dessen Heizleistung⁴⁾ für den zu beheizenden Raum nicht ausreicht. Das Gerät wird notwendigerweise überheizt. Der Kundendienst kann zwar manchmal einige überbeanspruch-

1) Vgl.: Aufstellung, Bedienung und Pflege des Ölofens, o.V., in: HKI Hefte, a.a.O., Heft 1/56, 6. Jahrg., S. 16.

2) Trifft den Hersteller gelegentlich die Schuld, eine nicht ganz ausgereifte Konstruktion auf den Markt gebracht zu haben, so muß man dem Händler vorwerfen, manchmal Installateure zu beschäftigen, denen die fachmännische Erfahrung fehlt. Wiederum dem Käufer ist entgegenzuhalten, daß er häufig die Bedienungsvorschriften nicht beachtet und das Gerät unsachgemäß behandelt.

3) Derartige Abschlüsse, die weder den Käufer noch den Händler, geschweige denn die Industrie befriedigen können, kommen zustande, wenn der Kunde ungenaue Angaben über die Raumverhältnisse macht. Weniger häufig tritt der Fall ein, daß ein Verkäufer, der zunächst immer versuchen dürfte, ein größeres Modell abzusetzen, dann den Kundenwünschen nach einem kleineren Modell nachgibt, wenn er befürchtet, daß der Kunde aus preislichen Gründen vom Kauf ganz Abstand nehmen wird.

4) Zur Berechnung des Wärmebedarfs stehen dem Handel Unterlagen zur Verfügung. Vgl. z.B. Obst, Otto: Anleitung zur Wärmebedarfsberechnung nach DIN 4711, Sonderdruck aus dem "Eberswalder Offertenblatt", ohne Jahresangabe; ferner: Wohnraum und Ofengröße, o.V., in: Eberswalder Offertenblatt, Nr. 21, 1952.

te Teile austauschen, nicht aber verhindern, daß das Gerät weiterhin durch Überbeanspruchung an Wert verliert und die durch einen neuen Ofen zu erzielende Brennstoffersparnis nicht eintritt.

Ein Fünftel von 830 befragten Händlern hat ständig mit derartigen Reklamationen¹⁾ zu tun, die Mehrzahl der Händler nicht so häufig bzw. überhaupt nicht. Bei ersteren ist zu erwarten, daß der in den Absatzplan einkalkulierte Faktor "Mouth-to-Mouth-Advertising" die in ihn gesetzten Erwartungen nicht erfüllen wird. Der Effekt wird ausbleiben bzw. die "Weiterempfehlung" sich so auswirken, daß die Kundschaft ihren Ofen bei der Konkurrenz kaufen wird.

Die Geschäfte dagegen, die zwar einen Kundendienst unterhalten, aber nur selten Reklamationen haben, werden einen um so erfolgreicheren Absatz haben, je mehr sich nicht nur die Güte der geführten Geräte herumspricht, sondern auch das offene Geheimnis des versteckten Preisabschlages. Denn da der Ofen nachweisbar ein Kaufobjekt darstellt, dessen Anschaffung lange überlegt wird, schreitet manchmal dann erst die Familie einer mittleren Einkommenslage zum Kauf eines Ofens, wenn sich ihr in qualitativer und preislicher Hinsicht eine vorteilhafte Einkaufsstätte bietet.

3. Zur Charakteristik der Käuferschaft

Wie aus folgender Tabelle hervorgeht, entfällt von den ausgabefähigen Einnahmen in einem 4-Personen-Arbeitnehmerhaushalt einer mittleren Verbrauchergruppe ein nur bescheidener Prozentsatz der durchschnittlichen Monatsausgaben auf Öfen und Herde sowie auf Heizung und Beleuchtung.²⁾

1) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a.a.O., Teil B, S. 65.

2) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a.a.O., Teil D, volkswirtschaftlich-statistische Daten, S. 50

Durchschnittliche Ausgaben in Vier - Personen - Arbeitnehmerhaushalten
einer mittleren Verbrauchergruppe in den Jahren 1954 und 1957
(je Haushalt und Monat)

Tabelle 10

lfd.Nr.	Einnahmen bzw. Ausgaben	1954		1957	
		DM	%	DM	%
1	Ausgabefähige Einnahmen	448.--	88, 6	571.--	89, 4
2	Ausgaben für Öfen u. Herde	1.71	0, 4	3.58	0, 7
3	Ausgaben für Heizung und Beleuchtung	23.--	5, 4	26.63	5, 0
4	Ausgaben für Haushaltsgeräte	6.72	1, 6	9.68	1, 8
5	Bildung und Erholung	27.93	6, 5	37.64	7, 0
6	Verkehrsausgaben	11.94	2, 8	19.47	3, 6

Die Anschaffung eines Heizgerätes bringt es demnach mit sich, daß ein Haushalt, sofern er nicht gespart hat, einen Teilzahlungskredit wie beschrieben¹⁾ in An-

1) Da nicht nur die Teilzahlungsfinanzierungsinstitute, sondern auch die übrigen Kreditinstitute nach Inkrafttreten der neuen Kleinkreditrichtlinien am 1.1.1959 das Barkreditgeschäft im vermehrten Umfang aufgenommen haben, hat der Haushalt zwei weitere Möglichkeiten, Geld aufzunehmen, um damit einen Kredit zu tätigen. Der gegen Teilzahlung verkaufende Einzelfachhandel allerdings, vor allem soweit er dieses Geschäft in Verbindung mit den Banken betreibt, steht dem Barkreditgeschäft kritisch gegenüber. Er befürchtet, daß es den Direktverkauf an Verbraucher unter Umgehung des Einzelhandels fördern könnte, weil die Ausnutzung der vermeintlich oder tatsächlich gebotenen Preisvorteile regelmäßig von der sofortigen oder doch baldigen Barzahlung ohne Einschaltung eines Kreditgebers abhängig sei. Vgl., in: Das Eisenhändlerfachblatt Nr. 10/1959, S. 9.

spruch nehmen muß. Die Aufbringung der Raten dürfte so erfolgen, daß vorübergehend auf andere Ausgaben z.B. für Haushaltsgeräte sowie für Bildung und Erholung verzichtet wird.

Trotz der im Durchschnitt geringen monatlichen Ausgaben für Heizgeräte in einem Vier-Personen-Arbeitnehmerhaushalt einer mittleren Verbrauchergruppe haben nämlich eine größere Anzahl von 200 näher befragten Haushaltungen die Anschaffung eines Ofens in den letzten beiden Jahren vorgenommen.

Größere Ausgaben vor allem für folgende Posten fielen in den erfaßten Familien an, sind für die nächsten beiden Jahre nach den Angaben der Hausfrauen in den Haushalten vorgesehen:

Tabelle 11

Ausgabenschwerpunkte für 200 erfaßte Haushalte	getätigte Käufe 1957/58	geplante Käufe 1959/60
Möbel	54%	32%
Urlaubsreisen	36%	43%
Spareinlagen	34%	34%
Haushaltsgeräte	32%	34%
Öfen	29%	14%
Kühlschrank	24%	24%
Eigenheim	12%	12%

Obgleich der Ofen unter den größeren Anschaffungen trotz neuerlicher rückläufiger Tendenz immer noch an 5. Stelle rangiert, scheint es vom psychologischen Standpunkt her gesehen eine Tatsache zu sein, daß seine Anschaffung zwar als notwendig, nicht aber als beliebtes Kaufobjekt zur Modernisierung des Haushaltes empfunden wird. Hängt es damit zusammen, daß die Bedienung der Heizung in drei Vierteln der Fälle der Hausfrau obliegt und das Heizen als wenig angenehme Tätigkeit erlebt wird?²⁾

1) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a.a.O., Teil C Intensivtest, S. 19.

2) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a.a.O., Teil C, S. 15.

Im Katalog der Einrichtungsgegenstände, die nach Ansicht von 200 Hausfrauen zu einer modernen Wohnung gehören und auf Befragung spontan genannt wurden, fehlt der Kohleofen, an dessen Stelle als vorletzter Posten die Ölheizung erscheint.¹⁾

Tabelle 12

Kühlschrank	56%
Staubsauger	52%
Waschmaschine	46%
Küchenmaschine	29%
elektr. Herd	28%
Fernsehgerät	7%
Ölheizung	4%
elektr. Ofen	3%

Wenn man bedenkt, daß von 3 200 befragten Haushaltungen sich erst vier Prozent auf Ölheizung²⁾ (Ölöfen) umgestellt haben, folglich auch erst diese ihre Vorzüge hinsichtlich Arbeitersparnis, Sauberkeit etc. im Haushalt beurteilen können, muß man zu der Überzeugung gelangen, daß heute noch in der Mehrzahl der Haushaltungen die Beurteilung der traditionellen Feuerungssysteme aus herkömmlichen Gesichtspunkten erfolgt. Ungefähr ein Drittel der Hausfrauen ist mit Heizöl als Heizungsenergie gedanklich noch nicht vertraut, andere wiederum scheuen den Geruch und - wie schon gesagt - den höheren Preis³⁾ des Ölofens, obgleich sie nicht blind für seine Vorzüge sind. Zum Teil wird befürchtet, daß die Ölversorgung nicht gesichert sei. Man bleibt beim Alten, weil man zufrieden ist. Nahezu alle Haushaltungen mit Kohleöfen sind mit ihren Geräten völlig zufrieden,⁴⁾ nur wenige beanstanden die unbequeme, umständliche und unmoderne Heizanlage.

Einerseits aus dieser Zufriedenheit, andererseits daraus, daß der Nachholbedarf nach der Währungsreform weitgehend gedeckt worden ist, ist zu erklä-

1) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a.a.O., Teil C, S. 9.

2) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a.a.O., Teil A, S. 87.

3) Die Preise der meistgekauften Kohleöfen haben bislang zwischen DM 175.- und DM 300.- gelegen, die der meistgekauften Ölheizöfen zwischen DM 251.- und DM 400.- mit einem Schwerpunkt bei DM 301.- und DM 350.-

4) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a.a.O., Teil A, S. 91.

ren, daß nur rd. 15% der Haushalte inkl. der noch Unschlüssigen Kaufabsichten für ein Heizgerät haben.¹⁾

Tabelle 13

lfd. Nr.		1956	1957	1958
1	Kaufabsicht vorhanden	21%	14%	11%
2	keine Kaufabsicht vorhanden	71%	70%	85%
3	ungewiß	8%	16%	4%
Gesamt		100	100	100

Die 11% der effektiv kauflustigen Haushalte gedenken zum Teil in Kürze, zum Teil erst in 2 bis 3 Jahren ihre Heizgeräte zu erstehen.

Die Beurteilung der Anschaffungsgründe stößt auf Schwierigkeiten. Ein Drittel der Händler z.B. glaubt, daß sich Ersatz und Erstbedarf die Waage halten, zwei Fünftel wiederum nehmen an, daß der Ersatzkauf, ein Fünftel, daß die Neueinrichtung einer Wohnung überwiegend als Beweggrund zum Kaufe führt.²⁾

Für einen Ersatzbedarf kommen vornehmlich zwei Möglichkeiten in Betracht: Einmal wird er dann getätigt, wenn ein Gerät durch sein Alter unbrauchbar geworden ist und der Brennstoffverbrauch in keiner Beziehung zur erzielten Heizleistung steht. Weiter können Emailleschäden, die das Aussehen eines Ofens beeinträchtigen, und durchgebrannte Roste, die man jedoch durch neue Roste ersetzen könnte, zu einem Ersatzkauf führen. Als eine andere Art Ersatzkauf sind diejenigen Käufe zu werten, die erfolgen, obgleich die vorhandenen Heizgeräte noch einwandfrei sind. Dabei ist an diejenigen Konsumenten zu denken, die sich zu einer Umstellung von Kohlefeuerung auf die Heizölfeuerung entschließen, wobei Gedanken wie Rationalisierung der Heiztechnik zur Erleichterung der Arbeit der Hausfrau, gefälligeres Aussehen und das im Vergleich zur Kohle billigere Heizen mit Öl eine entscheidende Rolle spielen.

1) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a.a.O., Teil A, S. 103.

2) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a.a.O., Teil B, S. 47.

Ein Erstbedarf an Öfen entsteht vor allem infolge des Wunsches nach Beheizung von zusätzlichem Wohnraum und im Rahmen von Umzügen. 18% von 3 200 erfaßten Haushaltungen haben für die nächsten zwei bis drei Jahre die Absicht bzw. Aussicht, eine andere Wohnung zu beziehen. Bei einem Viertel dieser Fälle, das sind 5% aller Haushalte, ist der Wohnungswechsel durch eigene Bauvorhaben begründet. 60% aller umziehenden Familien nehmen ihre Öfen - nach ihrer vorläufigen Planung jedenfalls - mit, in 24% der Fälle verbleiben sie, da sie dem Hausbesitzer gehören, in der alten Wohnung.¹⁾

Inwieweit somit durch Umzüge die Anschaffung von Öfen in Frage kommen wird, ist ungewiß. Sie wird sich auch danach richten, in welcher Weise z.B. der Hauswirt die zu beziehenden Wohnungen ausstattet. Es ist anzunehmen, daß eine Reihe von Umzügler zusätzliche Heizgerätewünsche haben wird, da Neubauwohnungen in den meisten Fällen ungleich moderner als Altbauwohnungen sein dürften und der Ofen sich als Möbel, sich als modische "Heiztruhe" einzubürgern beginnt.

Umgekehrt ist die andere Form des Erstbedarfs an Öfen gegeben, wenn, durch steigenden Wohlstand bedingt, nicht nur ein, sondern mehrere Räume beheizt werden. Noch herrscht der Zustand vor, daß in einem Zehntel aller Haushalte, denen überhaupt Zimmer zur Verfügung stehen (nicht nur eine Wohnküche), kein Zimmer beheizt wird. In knapp der Hälfte der Haushalte (45%) wird ein Zimmer beheizt.²⁾

Bei den Haushalten, die kein Zimmer beheizen, handelt es sich vornehmlich um solche, die überhaupt nur ein Zimmer zur Verfügung haben (37%). Jedoch kommen auch Fälle vor, daß Haushaltungen, die zwei, manchmal sogar drei Zimmer bewohnen, keines davon beheizen. Sofern nicht alle vorhandenen Räume beheizt werden, geschieht dies in über der Hälfte der Fälle, weil es sich dabei um Schlafräume handelt. 5% dieser Haushalte geben jedoch als Grund ein fehlendes Heizgerät an.

1) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a.a.O., Teil A, S. 27.

2) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a.a.O., Teil A, S. 78.

Tabelle 14

Gründe für die Nichtbeheizung aller Räume¹⁾

Basis = 2 194

lfd.Nr.	Gründe	i.v.H.
1	nicht beheiztes Zimmer ist das Schlafzimmer	56
2	nicht erforderlich, nicht notwendig	14
3	aus Sparsamkeit, zu teuer	9
4	kein Ofen/kein Heizgerät vorhanden	5
5	kein Schornstein vorhanden	5
6	Platzmangel	1
7	Aufenthalt nur in einem Raum	1
8	ohne nähere Begründung	9
Gesamt		100

Im übrigen sind in 22% der Haushalte, die auf eine vollständige Beheizung ihrer Räumlichkeiten verzichten, Heizgeräte in den nicht beheizten Zimmern, zumindest in einem Teil, vorhanden. Die Geräte liegen also brach; eine Nachfrage nach neuen Heizgeräten ist kaum zu erwarten. Nur daraus, daß sich langsam aber ständig die Anzahl der pro Familie bewohnten Räume erhöht, kann gefolgert werden, daß ein zusätzlicher Bedarf an Öfen entsteht.²⁾ Der hier gemeinte Erstbedarf erfaßt somit die Nachfrage, die aus Umzug und zunehmendem Wohlstand resultiert.

Die Größeneinschätzung des Gesamtbedarfes an Zimmeröfen muß also vorsichtig erfolgen. Außer den besprochenen Entwicklungstendenzen der modernen Feuerungssysteme ist sicherlich noch zu berücksichtigen, daß im

1) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a.a.O., Teil A, S. 80.

2) Vgl. auch: Der Wohnungsbedarf in Hamburg, Ergebnis der Zählung 1956, o.V., in: Neue Heimat, a.a.O., Nr. 10/1958, S. 50, Tab. 1.: "Die Haushaltungen mit Wohnungswunsch nach der Größe der gewünschten Wohnung und der Wohnform".

jetzigen Zeitpunkt die überwiegende Mehrzahl von 3 070 Befragten (ohne Kaufabsicht) selbst dann keinen neuen Ofen kaufen würde, wenn das alte Heizgerät in Zahlung¹⁾ genommen würde.²⁾

Nun lehrt die Erfahrung, daß die Käuferschaft in der Vorsaison, also in den Monaten Mai bis Juli, die teueren, in der Saison die Geräte einer mittleren Preislage, in der Nachsaison Januar bis März mehr die billigeren und kleineren Geräte nachfragt. Der Geschmack des Publikums ist zwar generell konservativ³⁾ eingestellt, regional aber verschieden. Abweichungen ergeben sich in landschaftlicher Hinsicht und im Hinblick auf die Bevölkerung in Stadt und Land.

Nach Ansicht der Händler und der Hersteller ist besonders der norddeutsche Verbraucher traditionsbestimmt. Eine einmal vor Jahrzehnten gewählte Marke wird immer wieder nachgekauft, wobei besonders Wert auf die gleiche Formgestaltung und Farbe gelegt wird. Im Ruhrgebiet und im Saarland schätzt die Bevölkerung in niedrigeren Einkommensklassen moderne Geräte, wenn auch vorwiegend nach wie vor Kohleöfen gekauft werden. Das dürfte auf die weite Verbreitung der Deputatkohle zurückzuführen sein, deren Bereitstellung den Absatz von Ölöfen erschwert. Letzterer hat dafür seine Domäne in den Großstädten und in zahlreichen neuerstellten Stadtvierteln. In ländlichen Gebieten stößt sein Absatz noch auf Schwierigkeiten.

Im übrigen sind die Käufer von Heizgeräten in über vier Fünftel der Geschäfte meist beide Ehepartner gemeinsam.⁴⁾ Übereinstimmend äußern jedoch alle Händler, daß die Frau der ausschlaggebende Teil beim Einkauf

1) Weder die Industrie noch der Handel sind allerdings daran interessiert, einen Gebrauchtwarenhandel, wie er sich für Kühlschränke und Elektrogeräte eingebürgert hat, für Öfen aufzuziehen. Vgl. hierzu auch: Nieschlag, Robert: Wachsender Gebrauchtwarenhandel, in: Mitteilungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Essen Nr5/1955, S. 104 ff.

2) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a.a.O., Teil A, S. 116.

3) Knapp die Hälfte (48%) von 3 200 Hausfrauen hält zwar das Aussehen des Ofens für besonders wichtig, ein ähnlich hoher Anteil (40%) hält es aber für nicht so wichtig; 12% meinen sogar, das Aussehen eines Zimmerofens sei unwichtig. Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a.a.O., Teil A, S. 94.

4) Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a.a.O., Teil B, S. 36.

ist. Sie allein sucht in der Regel den Ofen aus, obschon dann der Kauf gemeinsam getätigt wird. Diesem liegt ein ausgedehntes window-shopping, das mit einer großen Vorauswahl verbunden ist, zugrunde.

Immer wieder hören die Händler, daß den Käufer das Angebot verwirrt und er nach Anhaltspunkten sucht, an denen er sich für seine Wahl orientieren kann. Selten bringt er Präferenzen mit, von denen er sich sonst bei der Anschaffung von Kühlschränken, Waschmaschinen und Elektrogeräten leiten läßt. Erst vom Händler bezieht er seine Informationen, die meist darauf abzielen, ihn für den Kauf derjenigen Geräte zu interessieren, deren Spannen besonders lukrativ sind.

Trotzdem lassen die Marktdaten und das Verhalten des Ofenkäufers nicht den Schluß zu, daß er seine Käufe als "warenunkundige, ohnmächtige, den verführerischen Werbekünsten von Industrie und Handel preisgegebene Gestalt"¹⁾ tätigt. Der Käufer braucht nicht warenunkundig zu sein, weil es bereits heute Arbeitsgemeinschaften von Verbraucherverbänden²⁾ gibt, die ein Heizgerät auf seine Qualität hin prüfen und seine Heizleistung testen. Achtet er beim Einkauf auf das von ihnen geschaffene Gütezeichen, dann kann er sicher sein, ein brauchbares Gerät erstanden zu haben.

Auch ist der Käufer nicht ohnmächtig. Er ist es, der oft beim Einkauf seinen finanziellen Wünschen klaren Ausdruck gibt und dort sein Gerät ersteht, wo seinen preislichen Vorstellungen am weitesten entsprochen wird, seine Kreditwünsche erfüllt werden.

Und letztlich wie könnte der Ofenkäufer den verführerischen Werbekünsten von Industrie und Handel preisgegeben sein, wenn diesen jene Künste ferne liegen? Darauf wird noch einzugehen sein!

1) Vgl. Nieschlag, Robert: Binnenhandel, a.a.O., S. 83.

2) Vgl.: "Denk' bevor Du kaufst", Verbraucherverbände in Europa wenden sich an den Kunden, o.V., in: Handelsblatt vom 15./16. Januar 1960, S. 3.

II. MARKTDATEN ZUM VERSTÄNDNIS DER DEUTSCHEN OFENINDUSTRIE UND IHRER VORHERRSCHENDEN WETTBEWERBSPOLITISCHEN MASSNAHMEN

1. Zur Problematik der unternehmerischen Verhaltensweise im Absatzbereich

Durch die vorstehenden Kapitel ist die Lage am Absatzmarkt der deutschen Ofenindustrie im Umriß dargestellt. Die sich im Wettbewerb gegenüberstehenden Heizungssysteme, die Marktposition der Händlerschaft und die hinsichtlich Qualität, Preis und Fortschritt kritisch wählende Käuferschaft haben an die Probleme herangeführt, mit denen jedes Unternehmen im Absatzbereich zu ringen hat. Zahlreiche Hersteller stehen vor der Notwendigkeit, ihre Geschäftspolitik und nicht allein ihre vertriebspolitischen Maßnahmen zu revidieren.

Einige Betriebe haben bereits im vergangenen Jahr (1959) mit dieser Überprüfung begonnen. Unter Hinweis auf die rege Bautätigkeit¹⁾ und die begründete Vermutung, daß in allen Haushalten mit Ofenheizung noch zu einem Drittel mit Geräten geheizt wird, die vor der Währungsreform angeschafft wurden, glauben sie jedoch, daß für die künftige Zielsetzung ihrer Wettbewerbspolitik die Einsicht genüge, daß die Aufnahmefähigkeit des Marktes zwar begrenzt, jedoch nicht erschöpft sei. Die vorläufig fast erreichte Sättigung stelle ihnen die Aufgabe, Maßnahmen zu ergreifen, seine Aufnahmefähigkeit zu steigern.

Nun ist eine auf systematische Erweiterung der Märkte gerichtete Absatzpolitik nichts Neues.²⁾ Sie setzt nur voraus, daß alte Fehler und Versäumnisse im Absatzbereich erkannt sein müssen, ehe der Verkauf erfolversprechender umgestellt werden kann. 43 Firmen aus der Heiz- und Kochgeräteindustrie,

1) Vgl. z.B.: Steigende Bauleistung der Neuen Heimat, o.V., in: Handelsblatt vom 6. Januar 1960, S. 61 - 5,
ferner: Frühjahrsabsatz unter guten Vorzeichen, o.V., in: Das Eisenhändler-Fachblatt, Nr. 3/1960, S. 10.

2) Vgl. Nieschlag, Robert: Binnenhandel, a.a.O., S. 44.

die nach der Währungsreform das Konkurs- oder Vergleichsverfahren beantragen mußten¹⁾, sollten den Betrieben Warnung und Lehre sein, die nach traditionellen Gesichtspunkten ihre Absatzbemühungen verstärken wollen. Gab es doch gerade unter den untergegangenen Werken Groß- und Mittelbetriebe,

deren Firmenalter und Namen denen anderer Betriebe in der Branche nicht nachstanden,

die noch vor Jahren eine ihren Absatzmöglichkeiten entsprechende Eigenkapitalbasis besaßen,

deren Öfen hochwertig in der Qualität waren und neben anderen Erzeugnissen gefertigt wurden.

Befragt man führende Ofenhersteller, auf welchen Annahmen sie sich ihre Absatzchancen und den "good-will" für ihre Erzeugnisse ausrechnen, so erhält man Antworten, die nicht ohne Widerspruch hinzunehmen sind. In Hinblick auf die wirtschaftlichen Gegebenheiten erscheint der in ihnen enthaltene und vorherrschende Zweckoptimismus leicht vordergründig. Selten nehmen die vorgetragenen Gedanken auf den in Wirtschaft, Handel²⁾ und Technik sich anbahnenden und tiefgreifenden Wandel Bezug, so daß die erforderlichen Folgerungen zu kurz kommen oder gar nicht gezogen werden.

Zunächst ergibt sich das Phänomen, daß der vom Fachverband verbreitete Zweckpessimismus, mit dem sich das Bundeskartellamt auseinandersetzen mußte, von den maßgeblichen Herstellern überhaupt nicht oder nur bedingt geteilt wird. Unter Hinweis auf die zu allen Zeiten bewegte Geschichte der deutschen Ofenindustrie wird von ihnen vielfach die Ansicht vertreten, daß der künftige Fortbestand eines Werkes durch die Kräfte der Tradition gewährleistet sei.

1) Vgl. Rentrop, Wilhelm: Ordnung des Ofenmarktes als Gemeinschaftsaufgabe von Industrie und Handel, in: Eisenwarenzeitung, Nr. 5/1960, S. 340.

2) Vgl. z. B. hierzu: Nieschlag, Robert: Strukturwandlungen im Handel, in: Der Markenartikel, Nr. 1/1960, S. 5 f.

Man kann dieser Haltung und Einstellung eine gewisse Berechtigung nicht absprechen. Zahlreichen Herstellern dürfte bereits mehrfach der nahe Untergang vor Augen gestanden haben.¹⁾ Doch hat ihnen bislang - schon seit vielen Jahrzehnten - die Abhängigkeit der Arbeitnehmer vom Unternehmen und die Einkaufspolitik des Handels, um nur die zwei wichtigsten Faktoren herauszugreifen, ein erstaunliches "Durchstehvermögen" verliehen.

Bereits ein Blick auf das im Durchschnitt beträchtliche Firmenalter der 46 Ofenfabriken²⁾, die im Jahre 1937 in Deutschland bestanden, zeigt, daß lediglich 5 Unternehmen in den Jahren 1900 bis 1936 gegründet wurden. Die wechselhaften Geschäftslagen der übrigen Betriebe lassen sich bis ins Mittelalter zurückverfolgen.³⁾

Zahl der Werke/Hütten	Errichtung
2	im 14. u. 15. Jahrhundert
9	im 16. u. 17. Jahrhundert
4	im 18. Jahrhundert
5	zwischen 1800 - 1835
14	zwischen 1836 - 1870
8	zwischen 1871 - 1900
5	zwischen 1901 - 1936

Fast allen Ofenfabriken hat der Standort zum Vorteil gereicht. Die Gründer der meisten Unternehmen siedelten sich in Gebieten an, die mit wenigen Ausnahmen bis zum heutigen Tage industriearm geblieben sind.

1) Vgl. die Kapitelfolge: Die Aufgabenbereiche des Verbandes in Vergangenheit und Gegenwart.

2) Die insgesamt 46 Werke teilten sich in 38 westdeutsche und 8 ost- und mitteldeutsche Betriebe auf.

3) Vgl. hierzu Funcke, Eduard: 25 Jahre VEDEO, Geschichte der Vereinigung Deutscher Eisenofenfabrikanten e. V., Festschrift, Kassel 1937, Anhang: Mitgliederverzeichnis.

Die bodenständige Arbeiterschaft war daher immer auf diese Betriebe angewiesen, mit denen sie durch viele Generationen hindurch auf Gedeih und Verderb verwuchs. Bis heute haben eine Reihe von Unternehmern in Krisenzeiten, bei Absatzschwierigkeiten zu drastischen Maßnahmen wie kurzfristigen Entlassungen, Kurzarbeit, Lohn- und Gehaltsabzügen und unbezahlten Feierschichten schreiten können. Ein Teil oder alle der kaum wartungsbedürftigen Formmaschinen wurden wie Schmelzbetrieb und Putzerei vorübergehend stillgelegt, das Abgießen der Formkästen, die Montage einiger Öfen an nur einem Wochentag durchgeführt. Sobald eine Besserung in der Auftragslage eintrat, wurde sukzessive die Arbeiterschaft wieder eingestellt, die zwischenzeitlich ihren Lebensunterhalt aus der eigenen kleinen Landwirtschaft, aus Ersparnissen, neuerlich aus der Arbeitslosenversicherung hatte bestreiten müssen. Jederzeit leicht kündbare Werkwohnungen und das schon immer bestehende patriarchalische Verhältnis einer Reihe von Unternehmern, meist Adligen, zu ihrer Arbeiterschaft verhinderten, daß gegen dies oft rigorose Handhaben von Ein- und Ausstellen gestreikt wurde.

Außerdem darf nicht überraschen, daß mitunter eine wohl recht makabre Hoffnung den Erhaltungswillen nährte, der die Belegschaft zu Entbehrungen und Höchstleistungen anspornen konnte. Sie gründete sich darauf, daß die ebenfalls existenzbedrohte Lage einiger Konkurrenzfirmen zu einem frühzeitigeren Zusammenbruch derselben führen könnte und daß der dadurch freiwerdende Kundenkreis sich zu dem eigenen hinzugewinnen ließe. Es lag jedoch an der Einstellung des Handels, daß diese Erwartung in früheren Zeiten nur selten oder nie in Erfüllung ging.

Die Einkaufspolitik des Handels kam nicht allein einem, sondern allen zu diesem Zeitpunkt gefährdeten Unternehmen zugute. Gleichmäßig verdoppelte er für ihre Erzeugnisse seine Vertriebsanstrengungen, so daß der Umsatz anderer Werke zwangsläufig zurückgehen mußte. Er wirkte daher als "Wettbewerbsregulator", und fast scheint es, daß er an dieser zusätzlichen Aufgabe besonders stark interessiert war.¹⁾ Um nicht eines Tages in die Abhängigkeit einiger weniger Werke zu geraten, versuchte er, sich Selektionsprozessen entgegenzustellen.

1) Das ist die einhellige Meinung der vom Verfasser befragten Händler und Ofenfabrikanten.

Trotzdem dürfte es für die Mehrzahl der Ofenhersteller ein Trugschluß sein, weiterhin Chancen in der Ausgleichspolitik des Fachhandels zu sehen; denn hierfür bestehen keine Voraussetzungen mehr. Sie lagen darin, daß der Konzentrationsprozeß im Handel und sein Strukturwandel noch nicht eingesetzt hatten, die Einzugsgebiete der Fachhändler größer waren, die Hersteller über regional begrenzte Nachfragedomänen verfügten und die Qualitätsanforderungen der Käuferschaft geringer waren, dafür letztere jedoch ein ausgeprägteres Markenbewußtsein besaß.

Weiterhin befanden sich die Kälteindustrie und die Substitutionskonkurrenz in einem Anfangsstadium, so daß deren Erzeugnisse in den Sortimenten des Fachhandels fehlten oder nur einen geringen Anteil am Gesamtumsatz eines Fachgeschäftes ausmachten. Das hat sich geändert. Die meisten früheren Ofenfachgeschäfte führen jetzt nicht nur traditionelle Heiz- und Kochgeräte, sondern auch im gleichen Umfange Kühlschränke und Elektro-Heizgeräte. Mithin unterhalten sie zu einer zweiten Branche enge Beziehungen, so daß die Furcht vor einer Konzentration in der Ofenindustrie geringer geworden ist. Das zeigt sich auch darin, daß die ehemalige Reverenz vor einst klangvollen Namen einer sachlichen Beurteilung der qualitativen Eigenschaften von Öfen zu weichen beginnt.

Herstellern, die von dem Zustandekommen des Kartells erwarten, daß der Fachhandel, vornehmlich der Großhandel, seine Funktionen in vollem Umfang wieder erfüllen werde, ist eine Berücksichtigung obiger Sachlage dringend zu empfehlen. Es ist durchaus nicht gesagt, daß sich künftig der Großhandel - auch aus schon erwähnten Gründen ¹⁾ - zu größeren Frühbezugsaufträgen entschließen und damit der Industrie die Lagerfinanzierung abnehmen wird. An dieser Entlastung ist die Industrie aber dringend interessiert, weil sie in den vergangenen Jahren zu ungewöhnlichen und bedenklichen Finanzierungsmethoden greifen mußte.

Häufig wurden Lieferantenkredite in Anspruch genommen. Nur wenigen Betrieben standen nämlich in ausreichendem Maße Bankkredite zur Verfügung. Es war den Banken wie auch in früher ähnlich gelagerten Fällen zu risikoreich, Läger zu finanzieren, deren Räumung im Herbst infolge

1) Vgl.: Die Einkaufs- und Sortimentspolitik des Fachhandels, S. 34/35.

der angespannten Absatzlage zweifelhaft schien. Bis in die 20er Jahre, in denen sich zahlreiche Ofenfirmen von Personalgesellschaften in Kapitalgesellschaften umwandelten (15 von 46), läßt sich die Zurückhaltung der Banken zurückverfolgen; denn seit dieser Zeit stehen zwei Drittel Kapitalgesellschaften nur noch einem Drittel Personalgesellschaften gegenüber.

Stand 1937

Anzahl der Firmen	Gesell- schaftsform	Anzahl der Beschäftigten ¹⁾	
		kleinste Zahl	größte Zahl
17 (9)	AG ²⁾	116	3.400
14 (6)	GmbH	92	2.500
7	KG	85	2.500
5	Einzelfirma	100	300
2	oHG	185	234
1	Gewerkschaft	-	750

Durch die Zonenaufteilung Deutschlands nach dem zweiten Weltkrieg befinden sich heute von diesen 46 Betrieben 8 in Ostdeutschland, während 6 durch wirtschaftliche Umstände zum Erliegen gekommen sind. Da im Jahre 1958 insgesamt 55 westdeutsche Ofenfabriken bestanden, wurde der deutsche Ofenmarkt von 32 alten und 23 neueren d.h. nach 1937 gegründeten Unternehmen beliefert. Unter letzteren befanden sich neun Hersteller, die ausschließlich Ölöfen fertigten. Die Gesellschaftsformen der

1) Die angegebenen Beschäftigten waren in der Herd- und Ofenfertigung tätig. Eine Teilung nur für die Ofenfertigung ist nach den vorhandenen Unterlagen nicht möglich. Deshalb gibt die Beschäftigtenzahl nicht unbedingt einen Anhaltspunkt für die Bedeutung der Firmen auf dem Ofenmarkt. Vgl. Eduard Funcke, a. a. O., Anhang.

2) Unter ihnen befinden sich nur 5 große Aktiengesellschaften.

Neulinge gliederten sich wie folgt:

AG		GmbH		KG		Einzelfirma	
2	8,8%	12	52,2%	3	13%	6	26%

Die Zusammenstellung der "alten" und "neuen" Firmen ergibt in der Zusammensetzung der Gesellschaftsformen eine interessante prozentuale Verschiebung. Die GmbH konnte ihren Anteil um rd. 17% erhöhen, während sich der Anteil der AG um 15% verminderte.

Gesellschaftsform	Stand 1937		Stand 1958	
	Anzahl	%	Anzahl	%
AG	17	37,0	12	21,8
GmbH	14	30,4	26	47,3
KG	7	15,2	9	16,3
Einzelfirma	5	10,8	7	11,8
oHG	2	4,4	-	-
Gewerkschaft	1	2,2	1	1,8
	46	100	55	100

Nach Ansicht der Banken und des Handels ist der Trend zur GmbH dahingehend zu interpretieren, daß sich bei der zunehmend kritischeren Marktlage eine Reihe von Herstellern nicht dem Gedanken eines möglichen Zusammenbruches verschließen kann und sie gegebenenfalls die Haftung auf das Gesellschaftsvermögen beschränken will. Daher vertritt der Handel heute mehr denn je den Standpunkt, bei Anzahlungen und der Bereitstellung von Frühbezugswechseln vorsichtig zu sein. Noch weniger als die Banken kenne er ja die tatsächlichen Finanzreserven eines Unternehmens, zumal wenn es sich um einen der "neuen" Lieferanten handelt. Aus diesem Grund muß wiederholt werden, daß es sehr fraglich scheint, ob alle Veteranen und alle Neulinge, denen vom Verband, wie noch

auszuführen sein wird, der Beitritt zum Kartell durch die Aussicht auf wiedereinsetzende Frühbezüge schmackhaft gemacht wurde, wirklich in den Genuß derselben kommen werden.

Mit Zweifeln muß ferner der Auffassung derjenigen Ofenhersteller begegnet werden, die ihre Existenz durch die Qualität ihrer Geräte und die Vielseitigkeit ihres Fertigungsprogramms gesichert sehen. Werden im ersten Fall Modewandel und Preisstellung zu wenig berücksichtigt ¹⁾, so im zweiten Fall kalkulatorische Gesichtspunkte und Sortimentskontrollen. Die Tiefe und Breite der vorherrschenden Sortimente ²⁾ ist erstaunlich groß: Es werden nicht nur im Durchschnitt zwischen 20 und 200 verschiedene Ofentypen gefertigt, sondern auch noch, entsprechend der Größe eines Betriebes:

- a) Herde für Kohle, Öl, Gas und Elektrizität,
- b) Großkochanlagen und Heizkessel,
- c) Waschmaschinen, Wäscheschleudern und Waschanlagen,
- d) Maschinen-, Handels-, Bau-, Elektro- und Sanitätsguß,
- e) Kühlschränke, "
- f) Nähmaschinen und Elektrokleingeräte, Motoren und Armaturen,
- g) Landmaschinen, Pumpen, Bäckerei- und Metzgereimaschinen,
- h) sonstige Artikel.

Viele der erwähnten Erzeugnisse werden seit Jahrzehnten gefertigt. Namentlich Herde galten bei rückläufiger Nachfrage nach Öfen als gute Kompensationsartikel, so daß man noch neuerlich, bedingt durch den technischen Fortschritt, erheblich investierte, um größere und verbesserte Produktionsmöglichkeiten zu schaffen. Die wenigsten Absatzerwartungen erfüllten sich allerdings. Für zahlreiche Hersteller dürfte sich bei der jetzigen Marktlage eine weitere Fertigung verschiedener "Ausgleichsartikel" aus Kostengründen verbieten. Aber aus traditionellen Gesichtspunkten,

1) Mit Sicherheit ist anzunehmen, daß ihre Bedeutung zunehmen wird. Insbesondere wird der Preis, wie die Kälteindustrie beweist, den Absatz mehr und mehr beeinflussen. - Vgl. "Kühlschränke wurden seit 1951 um 50 % billiger", o. V., in: Das Eisenhändler-Fachblatt, Nr. 5/1960, S. 92.

2) Um mit Schreiterer zu sprechen, haben zahlreiche Ofenhersteller eine branchenfremde bzw. branchenverwandte Ausweitung ihrer Sortimente vorgenommen. Vgl. Schreiterer, Gerhard: Ökonomisierung der Sortimentsausweitung, in: Der Markenartikel, Nr. 3/1960, S. 112.

der Furcht vor einem offenen Eingeständnis der Unrentabilität und der trügerischen Hoffnung auf einen möglichen Konjunkturumschwung wird die Produktion nicht eingestellt.¹⁾

Nach wie vor werden neben Öfen in größeren Betrieben Kochgeräte für Kohle, in kleineren Betrieben gußeiserne Grabkreuze, Sargfüße, Kleiderbügel, Bohnereisen, Fensterrahmen und Christuskörper in zahlreichen Variatanten, Größen, Typen und Preislagen stückweise gefertigt. Weder diese Artikel noch die zahlreichen Typen eines Ofensortiments lassen die Herstellung größerer, d.d. kostensparender Serien zu. Das hat zur Folge, daß in der Produktion nicht wirtschaftlich gearbeitet, im Absatzbereich nicht zügig verkauft werden kann. Muß doch der Vertriebsapparat aufgebläht sein, um statt umfangreicher sich auf zwei bis drei Typen erstreckender Bestellungen die zahllosen Kommissionen großer und kleiner Händler zu bearbeiten, deren Wünsche bei einer Auftragserteilung von 10 Stück auf 10 verschiedene Typen hinauslaufen.

Damit sind die Gründe der Hersteller, die ihre Absatzmöglichkeiten optimistisch beurteilen, und die Zweifel, die letztere bei einer kritischen Betrachtung auslösen, kurz dargelegt. Schwerlich dürfte das von der Industrie in die Tradition, in die Treue des Handels und in die Breite eines Produktionsprogramms gesetzte Vertrauen genügen, um als gewichtige Grundlage einer zukunftsorientierten Absatzpolitik zu dienen. Notwendigerweise müßte die passive Haltung aufgegeben werden und einer aktiven Handhabung der Werbung, der Absatzmethode und der Sortimentsgestaltung Platz machen.

a) Die Handhabung der Werbung

Der Verband der Heiz- und Kochgeräteindustrie gibt auf Befragen an, daß 1958 die gesamte Kapazität der westdeutschen Ofenindustrie einen Ausstoß von 2 Millionen Stück Öfen (Kohle und Öl) erlaubt hätte.²⁾

1) Vgl. auch hierzu das Kapitel "Die Sonderstellung des Gußeisens in der Kalkulation", in dem auf die Probleme des Produktionsprogramms eingegangen wird.

2) Der Verfasser glaubt, daß diese Angabe nicht übertrieben ist.

Im Jahre 1958 wurden jedoch nur rd. 1,285 Millionen Stück Öfen abgesetzt, so daß eine volle Ausnützung der Anlagenkapazität nicht erfolgen konnte. Das gilt auch für das Jahr 1960 und besagt für die Kalkulation, daß die ihr zugrunde liegenden Herstellkosten nicht der technisch optimalen Produktionsmenge entsprechen können. Die technisch optimale Produktionsmenge aber ist es, die die Vertriebsleitung eines Unternehmens durch Planung der sortenmäßigen Zusammensetzung der Aufträge und Größe der einzelnen Herstellungsaufträge (Auflagedegression) anzustreben hat.

Die Werbung ¹⁾ ist anderen Betrieben hierbei zur Verwirklichung dieser Zielsetzung ein unerläßliches absatzpolitisches Instrument. Sie erst gibt den einzelbetrieblichen Absatzmärkten ein individuelles Gepräge, vorausgesetzt, daß ihre Gestaltung und Auswahl sowie ihr zeitlicher Einsatz und ihre Streuung fachmännisch gehandhabt werden. Nur dann nämlich kann sie das zentrale Anliegen der Werbenden unterstützen und die in Frage kommenden Käufer nachhaltig ansprechen. In der Tat sind Werbeerfolge vor allem durch Beachtung dieses Grundsatzes erzielt worden. Wieviele Firmen verdanken ihre Stoßkraft der Konzeption, daß sie werblich dem Stil-, Geschmacks- und Modewandel folgen und produktionsmäßig mit kurzlebigen Erzeugnissen antworten. ²⁾ Wievielen Firmen ist es damit gelungen, ihren Absatz auf diese Weise aufrechtzuerhalten und ihn für die Zukunft zu sichern! Denn auch der Letztverbraucher kommt zu seinem Recht, da die dem Modewandel unterliegenden, einst längerlebigen Wirtschaftsgüter durch rationelle Serienfertigung zu Preisen angeboten werden können, deren Höhe einer Neuanschaffung in einigen Jahren nicht im Wege steht. ³⁾

1) Die Werbung ist hier im Sinne Gutenbergs weder mit preispolitischen noch mit qualitäts- und sortimentspolitischen Maßnahmen zu identifizieren. Vgl. Gutenberg, Erich: Der Absatz, 2. Band, a.a.O., S. 348.

2) Nieschlag, Robert: Binnenhandel, a.a.O., S. 24.

3) In den USA z. B. beläuft sich das Durchschnittsalter von Gasherden auf 5,8 Jahre, in Westdeutschland auf 14 Jahre. Vgl. hierzu: Das Preisgefüge von Heiz- und Kochgeräten, o.V., in: Das Eisenhändlerfachblatt, a.a.O., Heft 23/1953, Zit. nach HKI-Hefte, a.a.O., Heft 1/1953, S. 13.

Zur Werbung der zur Diskussion stehenden Ofenhersteller ist zu sagen, daß ihr ein systematisches Studium von Motivation und Kommunikation schwerlich zugrunde liegen dürfte. Das gebräuchlichste Werbemittel ist der Prospekt, der in Verbindung mit Preislisten den Händlern zur Verfügung gestellt wird. Ihnen obliegt die Verteilung; ihrer Initiative bleibt es überlassen, in welchem Umfang das Publikum mit ihm vertraut gemacht wird. Dem Prospekt zur Seite tritt die Anzeige in Fachzeitschriften¹⁾, wie z. B. im Eisenhändler-Fachblatt. Sie wendet sich also an den Fachhandel, wobei sie sich inhaltlich darauf beschränkt, in knapper Textformulierung das ausgewählte und abgebildete Heizgerät technisch zu beschreiben. Ihren Höhepunkt erlebt die Anzeigenwerbung in den Monaten Januar, Februar, März. Sie tritt zurück in den Saisonmonaten Juli - Oktober und in den Monaten November, Dezember.

Als weiteres Werbematerial ist die Dia-Werbung zu nennen. Auf Anforderung werden dem Handel kostenlos Dia-Serien zur Verfügung gestellt, die ausgewählte Heizgeräte zum Inhalt haben. Dem Händler ist es vorbehalten, die Vorzüge der von ihm geführten Heizgeräte stichwortartig herauszustellen sowie auf sein Geschäft und seinen Kundendienst hinzuweisen.

Ein zuletzt aufzuführendes Werbemittel, von dem jedes Jahr auf der Kölner Hausrat- und Eisenwarenmesse Gebrauch gemacht wird, ist die Ausstellung, der Messestand. Hier begegnen sich Industrie und Handel in zunehmendem Maße, um neue Beziehungen anzuknüpfen sowie alte Bande zu festigen. Wird das Kartell, von dem eine Marktkonsolidierung ausgehen soll, die Wirkung ausüben, die in den letzten Jahren um sich greifende Dispositionsmüdigkeit des Handels überwinden zu helfen?

Bevor dieser Frage nachgegangen werden soll, sei bemerkt, daß andere Werbemittel im absatzpolitischen Instrumentarium der Ofenhersteller so

1) 80% von 830 befragten Fachhändlern lasen mindestens eine Fachzeitschrift. An der Spitze stand das Eisenhändler-Fachblatt (25%), dem das Eisenwarenblatt (13%), die Eisenwarenzeitung (11%) und die Handwerkszeitung (6%) folgen. Vgl.: Der Markt für Heiz- und Kochgeräte, a. a. O., Teil B, S. 63.

gut wie gänzlich fehlen. Selten wird mit regelmäßigen Anzeigen in Tageszeitungen und Illustrierten oder mit Werbebriefen, Rundfunk- und Fernsehwerbung versucht, direkt den Letztverbraucher anzusprechen. So wird auch kaum Einfluß auf die Schaufenstergestaltung der Händlerschaft genommen. Dem Händler allein wird die Dekoration anheimgestellt, ihm allein ist es zuzuschreiben, wenn die Ausgestaltung so gelingt, daß die Ladenfront "als wichtigste, unmittelbare Vorstufe der tatsächlichen Verkaufshandlung" ¹⁾ den Erfolg herbeiführt.

Im Hinblick auf die Schwächen in der Prospektwerbung, die teilweise durch ein gutes Schaufenster kompensiert werden könnten, ist das Versäumnis der Industrie, den Handel mit lohnenden Anregungen für die Schaufenstergestaltung zu versorgen, nicht recht zu verstehen. Eine Analyse von hunderten von Prospekten zeigt, daß sie in der Aufmachung, in ihrer textlichen und graphischen Gestaltung, von Qualitätsunterschieden im Papier abgesehen, meist gleich sind. Übereinstimmend enthalten sie zwei- oder mehrfarbige Reproduktionen von Heizgeräten, technische Querschnitte und Erläuterungen. In den wenigsten Prospekten fehlt eine Anzahl von Kernsätzen, die offenbar zum festen Bestandteil einer grundsätzlichen Auffassung von Werbung geworden sind. In Anlehnung an Martineau ²⁾ kann man die Sätze dahingehend charakterisieren,

- a) daß in ihnen ein übermäßiges Vertrauen auf Worte, ein Glaube an den Wortzauber zum Vorschein kommt,
- b) daß in ihnen ein krampfhaftes Bemühen liegt, winzige Unterschiede der einzelnen Geräte zu vergrößern und sich ihre vermeintliche Anziehungskraft auf gänzlich unerhebliche Motive konzentriert,
- c) daß schließlich die Welt ganz vom Erzeugnis her gesehen wird, so, als ob ein Erzeugnis an sich konkrete Eigenschaften und Vorzüge besäße, die der Verbraucher entdecken und schätzen müßte, wenn man sie ihm nur mit klingenden Worten schildert.

1) Vgl. Usinger/Heeren: Moderne Schaufensterwerbung, Essen 1957, S. 235.

2) Vgl. Martineau, Pierre: Kaufmotive, Neue Weichenstellung für Werbung und Kundenpflege, Düsseldorf 1959, S. 12.

Jede dieser Behauptungen sei durch einen Prospekttext untermauert, der 1959 die Aufgabe hatte, die neuesten Modelle dreier großer Hersteller zu erklären.

1. "Ölkamin 'Berlin' Nr. 462.50/75. Ein Ölofen aus Gußeisen in der neuzeitlichen Breitform "Architektur ist eine Art Macht - Beredsamkeit der Formen ..." (Nietzsche, Götzendämmerung). Dieses Wort des großen deutschen Philosophen auf den neuen Haas & Sohn Ölkamin zu beziehen, erscheint uns nicht als überheblich, denn er bestrickt durch seine wuchtige Breitform und die Harmonie aller Teile. Die großflächige Vortür mit der breiten Schauöffnung, den fünf goldfarbenen Stäben, dem Breitband, das die Waagerechte betont, und die gewölbte Abdeckung geben dem Ofen ein sehr repräsentatives Aussehen." (Haas & Sohn).
2. "Sind alle Ölöfen bequem, sauber und leicht zu bedienen? Das können wir Ihnen wirklich nicht sagen. Wir empfehlen Ihnen bei Anschaffung eines Ölofens mit 'hoher' Leistung, vorher folgende Fragen zu klären: Hat er einen Spezial-Anzündstutzen, damit er sich wirklich leicht in Betrieb setzen läßt? Hat er ein Schwimmentil, wodurch sich die Heizleistung ganz genau regulieren läßt? Hat er auch bei schwacher Einstellung einen hohen Wirkungsgrad? Hat er eine verstellbare Zugregulierung? Hat er eine Nachverbrennung, wodurch das Brennöl bis zum letzten Tropfen gut ausgenutzt wird? Hat er einen herausnehmbaren Brenntopf, damit er leicht gereinigt werden kann? Hat er eine solide Konstruktion? Und hat er schließlich ein gefälliges Äußeres, damit er auch in Ihre Wohnung paßt?
Die HY-LO GmbH, Hannover Ölöfen haben alle diese Vorzüge¹⁾ und noch mehr. Dürfen wir Ihnen die drei Modelle jetzt einmal vorstellen?"
3. "Besuch in Sicht? Ein Blick zum Fenster hinaus zeigt, daß der Winter²⁾ das ganze Land mit einem weißen Tuch bedeckt hat. Wie mit Zucker bestreut sehen alle Bäume aus. - Das bringt Freude, aber auch kalte

1) Alle übrigen Ölofenproduzenten führen haargenau die gleichen Vorzüge an.

2) Nach dieser Argumentation käme das Gerät nur für den Winter, nicht für die Übergangszeit in Frage.

Füße, wenn man lange genug durch den Schnee gestapft ist. Deshalb hält die Hausfrau auch schon gespannt Ausschau nach dem Besuch, den sie erwartet. Sie weiß, daß die Freunde auch an frostklirrenden Tagen den Weg nicht scheuen in die gesellige Gemütlichkeit, zu der dieser Buderus-Warmluftofen so viel beiträgt. Eine kurze Knopfdrehung an dem linksseitig angebrachten Regelknopf, schon hält der zweckvolle formschöne Ofen für lange Stunden genau die Wärme, die Sie wünschen." (Buderus, Wetzlar).

Die Werbetexte, die sich beliebig vermehren ließen, besonders in jene Richtung hin, wie solide ein Heizgerät sei, sprechen für sich selbst. Nach Martineau führen sie in eine Sackgasse, weil sie einen Ideenbankrott dokumentieren. Inwieweit seine Behauptung die Gestaltung obiger Texte zutreffend kennzeichnet, sei dahingestellt. Sicher aber ist ihm darin zuzustimmen, daß auch die Werbung für Öfen den Versuch darstellen muß, intelligenten Menschen eine Meinung zu übermitteln.¹⁾ Mit unablässiger Wiederholung angeblicher Eigenschaften und des wirtschaftlichen Nutzens der Geräte ist es jedenfalls nicht getan.

Natürlich liegt für die Ofenindustrie das Problem darin, daß sich ihre Prospektwerbung mit der wachsenden Vereinheitlichung der Öfen auseinandersetzen muß. Das kennzeichnet gerade den Wettbewerb am Ofenmarkt, daß jeder tatsächliche Unterschied in Qualität, Preis und Kundendienst nahezu verschwunden ist. Die Industrie wird gezwungen, durch Individualisierung für einen Ofen zu werben, ihn begehrenswerter als alle anderen zu machen. Sie darf nur darin nicht ihre Rettung sehen, ihn durch ermüdende Werbetexte zu individualisieren, die sich auf Mechanika und Bestandteile beziehen.

Sie muß davon ausgehen, daß die Ware nur Mittel zum Zweck ist und deshalb für den Kunden zunächst von sekundärer Bedeutung.²⁾ Der Ofen, ein "toter" Gegenstand, wie selbstverständlich alle Waren, wird erst lebendig durch seine Eigenschaft, dem Kunden zu dienen und dessen Wünsche zufriedenzustellen. So verkauft man in anderen Branchen nicht Haarwasser, sondern vorteilhaftes Aussehen, nicht Lotterielose, sondern Hoff-

1) Vgl. Martineau, Pierre, a.a.O., S. 16.

2) Vgl. Goldmann, Heinz: Wie man Kunden gewinnt. Ein Leitbuch erfolgreicher Verkaufspraxis, Essen 1953, S. 19.

nung auf erwünschte Gewinne, nicht Harken, sondern Gartenliebhaberei.

Durch eine derartige Werbung werden die Kunden wirklichkeitsnah für die angebotenen Leistungen interessiert. Das ist besonders wichtig bei einem Überangebot von Erzeugnissen, wie es sich zum Beispiel auf der Kölner Frühjahrsmesse präsentiert, auf der alle Industriezweige, die den Eisenwaren- und Hausrathandel beliefen, vertreten sind.

Von allen ausstellenden Firmen ¹⁾ wird "Köln" zwar als ein "teures" ²⁾ Werbemittel angesehen, jedoch als ein solches, dessen werbliche Vitalität den Einsatz lohnt. Die Gewalt der Meinungsbildung, die den Kaufentschluß entscheidet, führt Haeberle ³⁾ auf folgende Faktoren zurück:

"die Wirkung des Originalgutes ohne Umwege,
das offene Leistungsbekenntnis,
das freiwillige Kommen des potentiellen Käufers,
die persönliche Fühlungnahme zwischen Anbieter
und Nachfragenden."

Die beiden ersten Punkte deuten auf die Erziehungsfunktion ⁴⁾ zur Leistung hin. Erst auf der Messe, im Wettbewerb mit allen anderen Ofenherstellern, erweist sich für einen Betrieb, ob seine "neuen" Geräte markt- und werbereif sind. ⁵⁾

1) Internationale Hausrat- und Eisenwarenmesse Köln

Aussteller

Frühjahr 1957		Frühjahr 1959	
insgesamt	Ausland	insgesamt	Ausland
1.345	114	1.550	224

Vgl.: EBM Geschäftsbericht 1958, herausgegeben vom Wirtschaftsverband Eisen, Blech und Metall verarbeitende Industrie e.V., Düsseldorf im April 1959, S. 37.

2) Ein qm Ausstellungsgelände kostet DM 60,--.

3) Vgl. Haeberle, Karl: Ausstellungstechnik, Stuttgart 1956, S. 23.

4) Vgl. Kassner, Erich: Die Werbung für Maschinen. Aus der Praxis erfolgreicher Absatzvorbereitung, München 1959, S. 171.

5) Vgl. Michligk, Paul: Elementare Werbekunde, Essen 1958, S. 206.

Indessen ist unbestritten, daß ihre Primärwirkung mit der warengemäßen Atmosphäre des Standes steht und fällt. Man kann nicht behaupten, daß es den meisten "Werbearchitekten" der Ofenindustrie gelingt, diese zu schaffen. Nur wenige Betriebe zeigen Stände, die nicht bei einer statisch eintönigen Gruppierung stehengeblieben sind, sondern werbliche Dynamik atmen. Ihr verdanken es die sorgfältig ausgewählten Geräte, daß ihre "Produktpersönlichkeit" klar und sinnvoll in Erscheinung tritt, so daß persönliche Werbegespräche und Kundenberatung gedrängt abgewickelt werden können. ¹⁾

Damit ist die Informationsfunktion der Messe berührt, die zur Offenheit zwingt. Die Werke informieren neben der Konkurrenz die Kundschaft und Konkurrenz und Verbraucher wiederum die Werke.

aa) Das Kennenlernen der Konkurrenzmodelle beansprucht in der Tat einen beträchtlichen Teil der Zeit, die ein Hersteller auf der Messe zubringt. Seit jeher widmete er sich dieser Aufgabe mit Fleiß und Umsicht. Während Unternehmer anderer Branchen die Möglichkeit haben, aus Produktgestaltung und Werbung der Konkurrenz neue Impulse zu gewinnen, kann er die neuen Entwicklungstendenzen nur in konstruktiver Hinsicht studieren. Jede Neuheit ²⁾ einer Firma wird begutachtet und oft als nachahmenswert angesehen. Man kann auf der nächsten Messe die eigentümliche Tatsache beobachten - die zum Verständnis der Wettbewerbsverhältnisse am Ofenmarkt nicht unberücksichtigt bleiben darf -, daß der technische Vorsprung der Erfinderin weitgehend eingeholt ist und nicht allein ihrem Angebot, sondern auch den nachgebauten Geräten zu einem Absatzerfolg verhilft. Das vorherrschende Unvermögen der Erfinderin nämlich, ihren technischen Vorsprung überzeugend werblich herauszustellen, wirkt sich auf die konservative Einstellung des Handels so aus, daß er "Neuheiten" nicht unmittelbar, sondern erst dann kauft, wenn diese sich bei mehreren Herstellern durchgesetzt haben.

1) Vgl. Maecker, Eugen J.: Planvolle Werbung. Ein Handbuch für die Werbepaxis, Essen 1953, S. 179: "Niemals darf übersehen werden, durch wirksame Herausstellung und Darstellung der angebotenen Ware oder Leistung zu einer möglichst einwandfreien Beweisführung zu kommen."

2) Konische Seitenwände, mehrfarbige Emaillierung, Warmluftöfen, Drucktasten für Ölöfen, zentrale Ölversorgung usw.

- bb) Auf der Messe ergreift außerdem der Ofenhersteller die Gelegenheit, seine in der Regel einmal vollständig versammelten Vertreter, deren Zahl zwischen 10 und 20 schwankt, zu einem gemeinsamen Gespräch zu vereinen. Selten können von ihm während des Jahres solche Zusammenkünfte herbeigeführt werden, da sehr oft die Vertreter der Klein- und Mittelbetriebe in der Hauptsache noch andere größere Firmen¹⁾ vertreten. Ihnen verdanken sie ihre Schulung, ihnen gilt ihr Haupteinsatz, so daß ihre Bindung an die mitvertretenen kleineren Ofenfirmen loser ist. Ihre Terminvereinbarungen erlauben es daher nicht immer, zu den auf ihren Wunsch zwanglos festgesetzten Vertretertagungen zu kommen. Und da nur einige Betriebe von letzteren systematisch Gebrauch machen und sie sich nicht durch erwähnenswerte Einzelheiten auszeichnen, erübrigt es sich hier, auf sie näher einzugehen.
- cc) Für den Handel liegt die Besonderheit der Informationsfunktion der Messe darin, daß für ihn die Gesamtheit der Stände zu einem Schaufenster wird, in dem sich für ihn - zeitlich und räumlich vereinigt - das Angebot konzentriert. Während sich sonst der Handel durch den Besuch von Vertretern in seiner Arbeitszeit gestört sehen kann, kommt er zur Messe freiwillig. Das bedeutet, daß seine "subjektive Einstellung zum Anschauen, Prüfen, Belehrwerden und zum Kaufen"²⁾ positiv ist, sofern ihm das Angebot übersichtlich entgegentritt und qualitätsmäßig und preislich gesehen differenziert ist.

Hier zeigen sich die Mängel des Messeangebots. Sie haben wohl zu Recht zu Überlegungen³⁾ geführt, ob der Umfang der Messe es den einzelnen Besuchern überhaupt noch ermöglicht, sich ein klares und vernünftiges Bild des Angebotes zu machen. Das ständig wachsende Volumen der Ausstellungen, die zunehmende Vielfalt der Heizgeräte haben zu einer Situation geführt, die nicht mehr informativ, sondern verwirrend ist. Während es schon früher der Händlerschaft schwerfiel,

1) Es handelt sich um Firmen aus der Elektrobranche, der chemischen Industrie und der EBM-Industrie.

2) Vgl. Haeberle, Karl: Ausstellungstechnik, a.a.O., S. 17.

3) Vgl. Maß und Ziel führen zu einer soliden Messepolitik, o.V., in: Das Eisenhändler-Fachblatt, Nr. 3/1960, S. 18; ferner: Die Messe des Eisenwarenhandels, o.V., in: Die Eisenwarenzeitung, Nr. 4/1960, S. 207.

unter der großen Anzahl der ausgestellten Öfen ihre Auswahl zu treffen, ist heute für sie die Grenze des Zumutbaren bald erreicht. Die Gründe hierfür brauchen nicht nochmals klargelegt zu werden.

Wiederholt sei, daß schätzungsweise 2000 Ofentypen deshalb die Dispositionen erschweren, weil

1. die Favoriten unter den neuen, noch nicht erprobten Modellen sich schwerlich ermitteln lassen,
2. die Uniformität in Preis und Qualität immer mehr zugenommen hat,
3. die Befürchtung besteht, daß möglicherweise nach der Messe noch weitere Modelle zu günstigeren Preisen auf den Markt gebracht werden könnten.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die Problematik der Ofenwerbung vielschichtig ist. Mit ihren Prospekten, in deren Textgestaltung eine unwiderlegliche Motivierung, Typisierung und Charakterisierung ¹⁾ vermißt wird bzw. fehlt, wird der Letztverbraucher nachweislich zu wenig erreicht, kaum angesprochen und zum Kauf angeregt. Mit ihrer Messepolitik hat die Industrie aber ein absatzhemmendes Problem heraufbeschworen, das in der auf sie abgewälzten Lagerhaltung zu suchen ist.

Die davon hauptsächlich finanziell betroffenen Mittelbetriebe müßten allerdings mit noch größeren Schwierigkeiten kämpfen, hätten nur einige Großbetriebe die aufgezeigten Mängel der Werbung erkannt und damit - gleich der fortschrittlichen Werbung von Herstellern artverwandter Branchen, wie z. B. der Kälteindustrie - ihren Marktanteil vergrößert.

1) Vgl. Gass, Franz Ulrich: Besser werben mit Humor, Stuttgart 1958, S. 102.

b) Die Steuerung der Lagerhaltung

Die Lagerfinanzierung ist für die gesamte deutsche Ofenindustrie ein altes Problem. Erst die Aufnahme und Gewährung von Krediten ermöglicht den meisten Ofenfabriken, eine den Absatzmöglichkeiten im Herbst entsprechende Anzahl von Öfen auch auf Lager zu produzieren. Nur ganz wenigen Betrieben gestattet die Eigenkapitalbasis eine umfangreichere Lagerhaltung, ohne auf ausschlaggebende Finanzierungshilfen von Handel und Banken angewiesen zu sein.

Durch den im Jahre 1957 einsetzenden Wandel in der Einkaufspolitik des Fachhandels wurde der Fortbestand einiger Ofenfabriken ernstlich gefährdet. Noch in den Jahren zuvor hatte der Großhandel im Frühjahr, in den Monaten Januar, Februar, März disponiert. Mit der genauen Aufgabe von Mengen und Typen gingen bei den Werken Anzahlungen bzw. Frühbezugswechsel in Höhe der erteilten Aufträge ein. Diese Mittel stärkten die Liquidität und ermöglichten die Finanzierung der Lagerhaltung.

Im Jahre 1957 dagegen gingen bei den Betrieben im Frühjahr nur noch beschränkt feste Bestellungen ein und mit ihnen benötigter Betriebsmittelkredit. An die Stelle sicherer Aufträge traten Zusagen für Aufträge. Sie erstreckten sich auf Typ und Stückzahl und gewöhnlich auch auf die Zeit des Abrufes. Sofern sie von den Großhändlern gegeben wurden und diese bei der Hausbank bekannt waren, übernahm letztere gelegentlich die Lagerfinanzierung. Das Lager wurde ihr dann so lange übereignet, bis die Aufträge fest erteilt waren und die Ablösung des Kredites damit gesichert war.

Nicht immer aber konnten die Unternehmen, zumal kleinere, mit der Hilfe der Banken rechnen. In den wenigsten Fällen gelang es ihnen, auf die Zusagen zahlreicher kleinerer Händler hin einen Kredit zu erhalten, der eine ausreichende Lagerhaltung befristet zuließ. So mußte dann oft auf die Lieferanten zurückgegriffen werden. Immer weiter wurden deren Zahlungsziele hinausgeschoben, immer mehr trugen sie die nicht risikolose Finanzierung der Lagerhaltung, bis sich die Lager - teilweise noch vor der Hauptsaison des Jahres 1957 - verringerten und den Betrieben, damit auch den Lieferanten, wieder flüssige Mittel zuflossen. 1958 verschärfte sich die Lage nochmals.¹⁾ Der Auftragseingang in den ersten Monaten

1) Vgl. hierzu die Ausführungen über die Kölner Messe auf S. 64/65.

war noch geringer als im Vorjahre, und die Zusagen der Händlerschaft bezogen sich lediglich auf die wertmäßigen Abnahmemengen, z. B. Öfen für insgesamt DM 2.000,-, nicht aber auf die typenmäßige Aufteilung und den wahrscheinlichen Abruftermin.

Dieser Ungewißheit ist es zuzuschreiben, daß der Absatzplanung eine mehrfache Unsicherheit zugrunde liegen mußte. Die erste war in der richtigen Typenauswahl zu sehen. Es gelang nur einigen Betrieben, aus einem durchschnittlichen Sortiment von 50 Öfen diejenigen Typen zu ermitteln, deren späterer Absatz im Herbst mit den Aussichten übereinstimmte, die sich die Hersteller nach den Beobachtungen auf der Messe im vorausgegangenen Frühjahr glaubten "ausrechnen" zu können. Wurden doch vielfach Ofentypen produziert, die im Herbst nicht nachgefragt wurden, obwohl sie im Frühjahr von der Händlerschaft positiv beurteilt worden waren.

Die Lösung der anderen offenen Frage bestand darin, die Produktionsplanung, die Stückzahl der monatlichen Produktionsmengen auf das einem Unternehmen tatsächlich zur Verfügung stehende Umlaufkapital abzustimmen. Nicht zuletzt dürften die erfolgten Produktionsstillegungen in jener Illiquidität¹⁾ zu suchen sein, deren Ursachen in der betrieblichen Unterschätzung des stark anwachsenden Kapitalbedarfs für die Lagerhaltung lagen. Mit Recht ist darum Kolbe beizupflichten, daß für die Absatzplanung nicht ein zu erwartender hoher Versand im Herbst entscheidend sein darf und schon gar nicht steil aufwärts geschossene Umsatzkurven des Vorjahres, sondern ein Umsatz, der den Umlaufmitteln entspricht, die dem Unternehmen tatsächlich zur Verfügung stehen.²⁾

1) Vgl. auch J. Fuchs, der feststellt, daß die weitaus meisten Konkurse und Vergleichsverfahren saisonabhängiger Betriebe auf Illiquidität zurückzuführen sind. In Krisenzeiten habe daher die Rentabilität als Planziel hinter die vordringlichere Liquidität zurückzutreten; in: Kurzfristige Finanzplanung, in: Dynamische Betriebsplanung zur Anpassung an wirtschaftliche Wechsellagen, 2. Band; erschienen in der Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft "Planungsrechnung", Wiesbaden 1959, S. 44.

2) Vgl. Kolbe, Kurt: Der Finanzbedarf, Düsseldorf 1956, S. 61.

Für die Jahre 1953 - 1958 soll darum rückschauend der Höhe des Umlaufkapitals nachgegangen werden, das zur Finanzierung der Läger erforderlich war. Seine Höhe ergab sich aus der zeitlichen Gebundenheit der Vorräte an Rohstoffen, Hilfs- und Betriebsmaterial und Fertigerzeugnissen. Für die Berechnung mußten einige Prämissen gemacht werden. Zur Vereinfachung wurde angenommen, daß einer der Mittelbetriebe über einen Marktanteil von 1% verfügt hat und seine monatlichen Lagerbestände repräsentativ für Mittel- und Großbetriebe der Branche gewesen sind. Die dem Beispiel zugrunde liegenden Zahlen (Produktion, Versand und die monatlichen Anfangs- und Endbestände der gesamten Läger) sind vom Verband der Heiz- und Kochgeräteindustrie ermittelt worden.¹⁾

Die Aufbereitung der Zahlen lehnt sich an Kolbe²⁾ an.

Zunächst sei auf das jährliche Anwachsen des durchschnittlichen Lagerbestandes an Öfen für feste Brennstoffe hingewiesen.

Tabelle 15

Der durchschnittliche mengenmäßige Lagerbestand
an Öfen für feste Brennstoffe in einem Betrieb mit
einem Marktanteil von 1%

Jahr	1954	1957	1958
Durchschnitt der Lagerbestände, ermittelt aus den durchschnittlichen Lagerbeständen der einzelnen Monate	1.152	1.949	2.331
jährl. Versand an Öfen	14.570	13.740	10.140
durchschnittlicher Monatsversand	1.214	1.145	845
Bestand in % vom jährl. Versand	7,9 %	14,2 %	22,8 %

1) Siehe hierzu: Vergleiche statistischer Zahlen des Versandes, a. a. O., S. 33-34.

2) Kolbe, Kurt: Der Finanzbedarf, Düsseldorf 1956, S. 179.

Wie hervorgeht, ist die Lagerhaltung 1954 noch als günstig anzusehen. 1) Das Lager konnte in weniger als einem Monat, fast 13 mal im Jahre, umgeschlagen werden, so daß sich die Kosten der Lagerhaltung in annehmbaren Grenzen gehalten haben dürften. Für die Berechnung der nächsten Tabelle ist daher das Verhältnis zwischen Absatz und Lagerbestand des Jahres 1954 als normal angenommen worden. Die Lagersollbestände der Jahre 1957/58 errechnen sich dann in der Weise, daß man den Absatz der Jahre 1957/58 mit der Verhältniszahl aus Absatz und Lagerbestand des Jahres 1954 multipliziert. 2)

Tabelle 16

Basis 1954 mit dem relativ niedrigsten Lagerbestand

Jahr	1954	1957	1958
Lager-Soll	1.152	1.086	802
Lager-Ist	1.152	1.949	2.313
Lagerbestände mindest. zuviel i/Stück	-	863	1.511

Auch die Lagerdauer der Öfen in den einzelnen Jahren läßt sich leicht ermitteln. Der jeweilige Lagerbestand wird mit 360 Tagen multipliziert und das Produkt durch den mengenmäßigen Lagerabgang dividiert. Dadurch wird offensichtlich, daß sich die Lagerdauer von 28 Tagen im Jahre 1954 um 54 auf 82 Tage im Jahre 1958 erhöht hat.

1) Vgl. auch: 1954 - Ein gutes Jahr für Heiz- und Kochgeräte, o. V., in: Monatsbeilage zum Eberswalder Offertenblatt, Dezember 1954, S. 24.

2) Auch die Dreisatzrechnung läßt sich anwenden, z. B. Berechnung des Lager-Solls für 1957:

mtl. Vers. 1957 : x = mtl. Versand : Lager-Ist 1954, d. h.

1145 : x = 1214 : 1152

x = 1086

Tabelle 17

Die durchschnittliche Lagerdauer in Tagen

Jahr	1953	1954	1955	1956	1957	1958
durchschnittliche Lagerhaltung in Tagen	35	28	46	45	51	82

Der wertmäßige Ist-Lagerbestand an Öfen für feste Brennstoffe kann so ermittelt werden, daß man den mengenmäßigen Lagerbestand eines Jahres mit dem durchschnittlichen Verkaufspreis ¹⁾ eines Ofens ab Werk im gleichen Jahr multipliziert. In gleicher Weise läßt sich der Umsatz des unterstellten Durchschnittsbetriebes durch Multiplikation der Absatzmenge mit dem durchschnittlichen Verkaufspreis eines Ofens ab Werk errechnen.

Tabelle 18

Der wertmäßige durchschnittliche Lagerbestand
an Öfen für feste Brennstoffe

Jahr	1954	1957	1958
Durchschnittswert aller Öfen jegl. Größen- gruppe in DM	113, --	137, --	134, --
durchschnittl. Lagerbestand an Öfen in DM (aufgerundet)	130.200, --	267.000, --	309.900, --
Umsatz in DM (aufgerundet)	1.646.400, --	1.882.400, --	1.358.700, --
durchschnittl. Bestand in % vom Umsatz	7,9	14,2	22,8

1) Errechnet in: Vergleiche statistischer Versandzahlen, a. a. O., S. 31.

Eindeutig ist dieser Tabelle zu entnehmen, daß an der wertmäßigen Erhöhung des Lagers nicht nur die größere Stückzahl von Heizgeräten beteiligt ist. Auch der Erhöhung ihres Durchschnittswertes ist es zuzuschreiben, daß sich der durchschnittliche Lagerbestandswert von 130.200, -- im Jahre 1954 auf 309.900, -- im Jahre 1958 erhöht hat.

Das Ansteigen des durchschnittlichen Wertes von Heizgeräten in den Jahren 1954 - 1957 ist auf mancherlei Ursachen zurückzuführen. Eine ist darin zu suchen, daß sich die Anteile der Größen ¹⁾ und Ausstattungen am Inlands-Absatz verschoben haben. ²⁾

Tabelle 19

Anteile der Größen und Ausstattungen am Inlands-Absatz
von Öfen für feste Brennstoffe in den Jahren 1954 - 1957

Heizfläche	Ausführung	1954	1956	1957
über 0,70 - 0,80 m ²	I. II.	1,11%	0,88%	0,60%
	III.	20,27%	21,72%	22,71%
über 0,80 - 0,90 m ²	I. II.	1,11%	0,53%	0,36%
	III.	11,95%	6,88%	5,19%
über 0,90 - 1,0 m ²	I. II.	1,20%	0,91%	0,76%
	III.	19,74%	26,29%	27,08%
über 1,10 - 1,20 m ²	I. II.	0,85%	0,75%	0,76%
	III.	12,68%	15,34%	15,99%

Obwohl hier nur einige Ofentypen ausgewählt sind, zeigt sich, daß die Ausführungen I und II immer weniger nachgefragt wurden und auch der Ofentyp mit einer Heizfläche von 0,80 bis 0,90 m² an Nachfrage verloren hat. Auf Kosten dieser Ofentypen vermochte der Absatz größerer Typen einen höheren Anteil am Gesamtabsatz zu erreichen.

1) Entsprechend der Ofengröße wird von der Industrie die genormte Heizfläche mit 0,70 m² bis 2,00 m² Heizfläche angegeben, die Ausstattung mit I, II oder III, je nachdem, ob der Ofen nur geschwärzt oder emailliert oder 2mal emailliert wurde.

2) Siehe: Vergleiche statistischer Versandzahlen, a.a.O., S. 19.

Trotzdem läßt der Nachfragewandel nicht den Schluß zu, daß allein der Kauf besserer und größerer Geräte den Durchschnittswert für Öfen ständig anwachsen ließ.

Auch der durchschnittliche Verkaufswert der meisten Ofentypen hat sich fortlaufend erhöht; nur einige Typen zeigten bis 1958 eine rückläufige Preisentwicklung. ¹⁾ Außer den Materialpreiserhöhungen und Lohnsteigerungen in den Jahren 1956 und 1957 dürften sich die Listenpreiserhöhungen auf drei Gründe zurückführen lassen:

Der erste Grund wird in der unaufhaltsamen Differenzierung eines Grundmodells zu suchen sein. Differenzierung aber heißt Verzicht auf Großserien und Hinwendung zu kleineren Serien, die zu Kostenerhöhungen im Produktionsbereich führen müssen. Wenn sie nicht durch Kosteneinsparungen in anderen Bereichen eines Betriebes ausgeglichen werden können, muß ihr Ausgleich über einen höheren Verkaufspreis erfolgen.

Ein anderer Grund liegt im Umfang der Lagerhaltung selbst. Ihr Anwachsen bei verringerten Umsätzen hat nicht allein Finanzierungsfragen ²⁾ aufgeworfen, sondern gleichfalls den Unternehmer vor die Notwendigkeit gestellt, die zusätzlichen Kosten der Kapitalbindung in den Letztverbraucherpreis miteinzukalkulieren. ³⁾

1) Erst im Sommer 1958 begann sich der Druck des Überangebotes preislich auszuwirken, so daß erhebliche Preisermäßigungen eintraten. Vgl. Nachweis für den Preiswettbewerb auf dem Ofenmarkt, erbracht von der Marktgemeinschaft Öfen e. V., Frankfurt, für das Bundeskartellamt in Berlin; ohne Jahresangabe; S. IX.

2) Vgl. Döbeli, Max: Absatzfinanzierung betriebswirtschaftlich betrachtet, a. a. O., S. 125.

3) Abgezielt wird auf die Zinskosten, die sich aus der Kapitalbindung herleiten lassen, die die des "Lager-Solls" übersteigt.

Aber noch ein letzter Grund ist zu nennen. Er liegt in dem Bestreben¹⁾ der Betriebe, eine größere Gewinnmarge²⁾ pro Gerät zu erzielen. In dieser Beziehung verbindet eine einheitliche Zielsetzung die Groß- und Mittelbetriebe. Durch einen vergrößerten Stückgewinn sollen die Umsatzeinbußen ausgeglichen werden. Dieser Gesichtspunkt deckt sich mit der Interessenlage des Handels. Bis in die Jahre 1956/57 gab das erbitterte Ringen zahlreicher Fachgroß- und Facheinzelhändler um höhere Spannen den Ausschlag, eine teilweise Erhöhung der Endverkaufspreise so vorzunehmen, daß den Wünschen der beiden ausschlaggebenden Marktparteien nach "auskömmlichen" Spannen und "angemessener" Marge entsprochen werden konnte.

Das Zusammenwirken dieser Faktoren, das in der nachfolgenden Tabelle seinen Ausdruck findet, erklärt nun auch, daß trotz verschärfter Absatzbedingungen bis zum Jahre 1957 der Preisindex für Heiz- und Kochgeräte "geklebert" ist, und zwar von 115 im Jahre 1954 auf 126 im Jahre 1957.³⁾

-
- 1) Werke mit einem "guten" Händlerstamm haben selbst noch im Jahre 1959 verschiedene Ofentypen zu Preisen angeboten, die zu 50 bis 107% über denen der billigsten Konkurrenzöfen lagen, die die gleiche Leistung und Grundkonstruktion hatten. Vgl.: Nachweis für den Preiswettbewerb auf dem Ofenmarkt, a.a.O., S. V.
 - 2) Die durchschnittliche Branchengewinnmarge wird vom Fachverband Heiz- und Kochgeräteindustrie mit 2 - 3% im Jahre 1959 angegeben. Amerikanische Ofenhersteller sollen dagegen ihre Gewinnspanne im Jahre 1958 mit 10 - 12% beziffert haben.
 - 3) In: Statistisches Jahrbuch 1958 für die Bundesrepublik Deutschland, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt Wiesbaden, Stuttgart 1958, S. 400.

Tabelle 20

Vergleiche der Durchschnittswerte in den Jahren 1954
bis 1958 für verschiedene Größengruppen und Ausstat-
tungssorten ¹⁾

Heizfläche	Ausführung	1954 DM	1957 DM	1958 DM
über 0,70 - 0,80 m ²	I. II.	51,43	58,08	61,43
	III.	84,40	102,08	100,31
über 0,80 - 0,90 m ²	I. II.	61,36	64,02	63,12
	III.	94,85	97,19	93,72
über 0,90 - 1,0 m ²	I. II.	72,84	78,48	81,31
	III.	116,87	137,71	131,52
über 1,10 - 1,20 m ²	I. II.	91,68	106,02	106,37
	III.	133,08	164,28	164,75

Das 1958 einsetzende Sinken der Preise erklärt sich aus dem Verkauf sogenannter Auslaufserien. Diese wurden zu stark ermäßigten Preisen, teilweise bis zu 30 % angeboten, um die Läger zu räumen. Die hierbei naturgemäß eintretenden Verluste waren bedenklich. Erstmals nach dem Kriege veranlaßten sie die Betriebe, sorgfältiger als zuvor das Verhältnis von Produktion und Lagerbestand einerseits, von Lagerbestand zu Umsatz andererseits unter Kontrolle zu halten. Wird diese Kontrolle weiter ausgeübt werden, wenn sich durch das zustandegekommene Kartell die Preise wieder "stabilisieren" und den Wettbewerb am Ofenmarkt "normalisieren" sollten?

Für die Notwendigkeit einer ständigen Beobachtung ²⁾ spricht die nochmalige Gegenüberstellung von durchschnittlichem Lagerbestand und Umsatz in der nachfolgenden Tabelle. In ihr sind die absoluten Werte von Umsatz und

1) Siehe: Vergleiche statistischer Versandzahlen, a.a.O., S. 31.

2) Vgl. Antoine, Herbert: Kennzahlauswertung auf dem Gebiete der Stoffwirtschaft, in ZfB, 29. Jahrg., 1959 Nr. 4, S. 206 f.

Lagerbestand in den einzelnen Jahren in Indexziffern ausgedrückt, wobei für beide Größen das Jahr 1954 als Basis = 100 gewählt ist.

Tabelle 21

Jahr	1954	1957	1958
durchschnittlicher Lagerbestand	100	205	238
Umsatz	100	114,3	82,2

Stellt man dann noch diesen Indexziffern die des Lager-Solls zur Seite, die durch Umrechnung der obigen Bestandsindices auf die entsprechenden Umsatzindices zu erhalten sind, so kommt man zur Ermittlung des in Lagerbeständen zuviel gebundenen Kapitals.

Tabelle 22

Jahr	1954	1957	1958
Verhältnis: Lager-Soll zu Umsatz	100	55,7	37,1
Lager-Soll in DM (aufgerundet)	130.200, --	148.700, --	107.500, --
Lager-Ist in DM (aufgerundet)	130.200, --	267.000, --	309.900, --
In Lagerbeständen zuviel gebundenes Kapital in DM (aufgerundet)	-	118.300, --	202.400, --

Gewiß bietet eine solche Rechnung nur einen Anhaltspunkt. Ihrem Aussagewert sind Grenzen gezogen. Die Absatzpolitik kann durchaus Grundsätzen und Einsichten in die Entwicklung des Ofenmarktes entspringen, die eine ausgedehnte Lagerhaltung mit langsamerem Umschlag sinnvoller erscheinen lassen als eine kleinere mit häufigerem Umschlag. Kann doch ein Unternehmen besonders interessiert sein, durch anwachsende Fertigwarenläger eine Nivellierung des Beschäftigungsgrades zu erreichen.¹⁾ Ferner ist daran zu denken, daß es oft die Produktionskapazität nicht zuläßt, gegebenenfalls in der Saison eine doppelte Anzahl von Öfen zu produzieren. Unter diesen Umständen wird der Hersteller lieber in Kauf nehmen, daß ihm hohe Zinskosten neben allen sonstigen Kosten für eine Lagerhaltung entstehen, sofern er überhaupt Umlaufmittel aufnehmen kann und ihm sein Absatz gesichert zu sein scheint. Nur hat er bei allen Dispositionen genau abzuwägen, wo das Risiko den Einsatz übersteigt. Eindeutig hat sich jedenfalls erwiesen, daß besonders mittleren Betrieben durch die Lagerhaltung Probleme erwachsen sind, die einer grundsätzlichen Lösung bedürfen.

Nicht dazu beitragen würden die an die Entstehung des Kartells geknüpften Erwartungen, daß der Fachhandel wieder wie ehemals Frühbezugsaufträge erteilen könnte. Die Gründe hierfür wurden bereits angeführt. Auch die Überlegung, ob ein kleines Lager in der Vorsaison und eine durchführbare Produktionsforcierung in der Hauptsaison kostengünstiger seien als eine gleichmäßige Produktion mit einem ständig bis zur Hauptsaison wachsenden Lager, hilft nicht entscheidend weiter. Desgleichen kann nicht die Ermittlung, welche vertriebspolitischen Maßnahmen einen günstigen Erlös aus dem Verkauf von Ladenhütern und Auslaufserien gewährleisten, mittels dessen das übrige Lager finanziert werden könnte, ohne eine übermäßige Hilfe der Banken oder Lieferanten in Anspruch zu nehmen, als Lösung des Problems angesehen werden. Nein, so wichtig diese Gesichtspunkte erscheinen mögen, sie müssen zurückstehen hinter der Grundsatzfrage, ob der Absatzweg richtig gewählt ist.

Seine Wahl beeinflusst gerade in Krisenzeiten die Absatzchancen eines Unternehmens entscheidend. Es erwies sich bis 1959 nicht als gleichgültig, über welche Gruppen von Abnehmern man den Absatz zu steuern versuchte oder nach alter Gewohnheit "laufen" ließ.

1) Vgl. hierzu Schreiterer, Gerhard: Ökonomisierung der Sortimentsausweitung, in: Der Markenartikel, Nr. 3/1960, S. 110.

Die Treue des Fachhandels zu einer Reihe von Herstellern und deren "Anhänglichkeit" ihm gegenüber verdient als mitbestimmend für den Absatz Erfolg an erster Stelle genannt zu werden. Sie kann nur rational beurteilt und im Hinblick auf die jeweilige Kapazität eines Fachhändlers gesehen werden. Die Tradition zahlreicher Fachgeschäfte, jedes Jahr, zu einer bestimmten Zeit, zwei oder drei Geräte einer bestimmten Größe zu bestellen, erhellt das Problem. Da neuerlich kein Unternehmen auf diese Abnehmerkreise verzichten zu können glaubt, werden die Kontakte gepflegt, ihre Wünsche nach der Produktion älterer, von ihnen "erprobter" Modelle berücksichtigt und die aus diesen Geschäften sich ergebenden Belastungen selten näher untersucht.

Damit sollen keine Bedenken gegen die Direktlieferungen der Industrie an Einzelhandelsgeschäfte geltend gemacht werden. ¹⁾ Dieser Zusammenarbeit muß aber eine genaue Auslese zugrunde liegen, die sich weniger am Namen als den erzielten Umsätzen ausrichtet. Arbeitet ein Betrieb indessen mit Groß- und Einzelhandel zusammen, so ist das Augenmerk darauf zu richten, daß die betreffenden Groß- und Einzelhändler ein spannungsloses Verhältnis untereinander haben und ihre Einzugsgebiete sich nicht überschneiden. ²⁾ Oft traten durch die Nichtbeachtung dieses Umstandes Umsatzverluste ein, wenn sich langjährige Abnehmer durch die Hinzunahme eines "neuen" Händlers brüskiert fühlten und zu einem anderen Lieferanten übergingen. Für die ausschließliche Belieferung des Großhandels gilt das Gesagte in verstärktem Maße. Jeder wirklich einflußreiche Großhändler in Westdeutschland wacht darüber, daß seine Lieferanten seine Markstellung nicht untergraben, indem sie einigen neu hinzugekommenen Großhändlern durch Belieferung Entwicklungsmöglichkeiten geben. Außerdem ist bei der Auswahl der Großhändler zu beachten, ob sie nicht beim Einzelhandel in Mißkredit geraten sind. Wie schon dargestellt, kann dies der

1) Gerade die Stärke der Firmen Frank'sche Eisenwerke und Olsberg erklärt sich aus ihrer alleinigen Zusammenarbeit mit dem Facheinzelhandel.

2) Vgl. hierzu sinngemäß Ruberg, Carl: Zwei Partner - ein Ziel (herausgegeben von der Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Bd. 3, Freiwillige Zusammenschlüsse im Textilhandel und im Hausrat- und Eisenwarenhandel), Düsseldorf 1959, S. 83.

Fall sein, wenn über sie die Belieferung von Warenhäusern erfolgte oder es beim Facheinzelhandel ruckbar wurde, daß sie über einen Strohmann Großgeschäfte mit Beamteneinkaufsorganisationen tätigen.

Diejenigen Betriebe, die sich in ihrer Absatzplanung von diesen Überlegungen leiten ließen, kamen in den seltensten Fällen in Liquiditätsschwierigkeiten. Auf Kosten anderer Betriebe verstanden sie es, ihre Marktstellung auszubauen.

Hätten nun alle Mittelbetriebe diese Politik befolgt, wäre wahrscheinlich der Marktanteil der Großbetriebe zurückgegangen. Künftig aber diese Verringerung zu erzwingen, dürfte mit den bislang selbst von erfolgreichen Mittelbetrieben ergriffenen Maßnahmen nicht möglich sein. Neue, vorläufig noch gescheute Absatzwege müßten dazu beschritten werden.

c) Die Produktgestaltung als spezielles Problem kleinerer Ofenbetriebe

Unter kleineren Betrieben sollen Ofenhersteller verstanden werden, deren Beschäftigtenzahl in der Ofenproduktion über 50 nicht hinausgeht. Hierzu gehören vornehmlich Betriebe, in denen Öfen handwerklich produziert werden. Ferner fallen aber auch unter den Begriff Kleinbetrieb solche Unternehmen, die in früheren Zeiten zur Kategorie einer mittleren Ofenfabrik zählten. Zu denken ist an Firmen, die durch Absatzrückgang zu einer Einschränkung ihrer Ofenproduktion gezwungen wurden. Doch auch solche Hersteller wie z. B. die Firmen Bauknecht und die Gesellschaft für Linde's Eismaschinen AG sind vorläufig zur Kategorie eines kleineren Ofenfabrikanten zu rechnen. Erst kürzlich haben diese Unternehmen die Produktion von Öfen in ihr Fertigungsprogramm aufgenommen, so daß die Anzahl der in der Ofenproduktion Beschäftigten, desgleichen die Marktanteile derartiger Unternehmen zur Zeit noch gering sind. Im folgenden jedoch beziehen sich die Ausführungen auf die vorherrschenden d. h. handwerklich orientierten Kleinbetriebe.

Die Abnehmerschaft der Kleinbetriebe ist wie der Kleinbetrieb selbst in überwiegend ländlichen Bezirken zu suchen. ¹⁾ Es handelt sich bei ihr um

1) Über der Regel sind nicht die Ausnahmen zu vergessen. Es mehren sich die Anzeigen in Tageszeitungen in Stadt und Land, in denen auf Gaststätten hingewiesen wird, die tageweise "Fliegenden Händlern" Lokaltäten zum Ofenverkauf zur Verfügung stellen. Bei den Geräten handelt es sich meist um

kleine Händler, Installateure und Letztverbraucher. Da erstere meist kein eigenes Ladengeschäft betreiben und ihr Umsatz an Öfen verhältnismäßig bescheiden ist, fanden es bislang größere Ofenhersteller nicht lohnend, mit ihnen in feste Geschäftsverbindung zu treten. Umgekehrt sehen die kleinen Händler keine Veranlassung¹⁾, sich bei anderen als bei Kleinbetrieben einzudecken. Hier erhalten sie Rabatte²⁾, deren Höhe selbst bei geringen Abnahmemengen von 1 - 3 Stück ausreicht, ihnen einen "angemessenen" Zuschuß zum Lebensunterhalt zu gewähren.

Obwohl der kleinere Hersteller höhere Einzelhandelsrabatte gewähren muß als der Mittel- und Großbetrieb, ist es für ihn vorteilhafter, seinen Absatzweg über den kleinen Händler als über den Großhandel zu wählen. Immer wäre für ihn bei der Wahl eines größeren Einzelhändlers oder eines Großhändlers die Gefahr vorhanden, in seine Abhängigkeit zu geraten.

Er müßte sich, da seine durchschnittliche Produktion nicht groß genug ist, um Aussicht zu haben, in das Sortiment von zwei oder drei größeren Händlern aufgenommen zu werden, auf einen Händler festlegen. Sicherlich ständen dem schon genannten Nachteil neben anderen auch Vorteile gegenüber, die eine Zusammenarbeit wünschenswert erscheinen ließen.

Diese wären beispielsweise darin zu sehen, daß sich in mancher Hinsicht die Vertriebskosten ermäßigen ließen. Nur eine Ladung müßte jeweils zusammengestellt werden, nur eine Rechnung geschrieben, nur einmal die Rabattsätze ausgehandelt werden. Weiter wäre es denkbar, daß der

Petroleumöfen von unterschiedlicher Qualität, so daß sie zu Beschwerden Anlaß geben können. Vgl. aber: Fliegende Händler kommen meist unbehelligt davon, o. V., in: Eisenwarenzeitung, Nr. 10/1959, S. 793.

- 1) Bis zum Kartell sahen die Rabatt- und Lieferungsbedingungen der Heiz- und Kochgeräteindustrie für Kleinbezieher 5%, für Händler mit einschlägiger Gewerbeerlaubnis 15% Funktionsrabatt vor. Der Mengenrabatt entfiel für sie.
- 2) Die wenigsten Kleinbetriebe haben die vertikale Preisbindung eingeführt.

Kleinbetrieb durch einen Abnehmer in die Lage gesetzt würde, seine Produktion auf ein oder zwei Ofentypen zu beschränken. Das hätte zur Folge, daß eine Kostendegression im Produktionsbereich erreichbar wäre, die Preissenkungen ermöglichen und damit die Wettbewerbsfähigkeit steigern könnte.

Aber wie gesagt, über den Vorteilen sind nicht die Risiken zu vergessen, denen der Kleinbetrieb ausgesetzt wäre. Es ist nur zu verständlich, daß er diesen aus dem Weg zu gehen trachtet und lieber die Nachteile auf sich nimmt, die ihm durch kleine Abnehmer erwachsen. Sie sind durch den Verzicht auf die vertikale Preisbindung und empfohlene Listenpreise gegeben. Jeder Händler ist daher bemüht, Sonderkonditionen zu erwirken, deren Bewilligung entweder zu Preiserhöhungen führt oder den Stückgewinn der Kleinbetriebe erheblich schmälert.

In der Tat waren noch vor Jahren die Gewinn- und Marktchancen der Kleinbetriebe recht positiv zu beurteilen. Damit soll nicht gesagt sein, daß der allgemeine Absatzrückgang sie besonders traf.

Das ist nicht der Fall, da gerade ihr Kundenstamm aus Rabattüberlegungen jene Markentreue "bewahrt", die als typisch für das gesamte Geschäftsgeschehen des Ofenfachhandels bezeichnet wurde. Anderen Umständen, dem technischen Fortschritt und der Mode, ist es zuzuschreiben, daß sich die Gewinnchancen verringert haben und den Mangel einer ausreichenden gedanklichen Durchdringung der Probleme im Geschäftsbereich (Einkauf und Absatz) offensichtlich machen.

Solange die Kleinbetriebe zwei bis drei Modelle in Kleinserien fertigten, war deren Konstruktion ausgereift, die Abnehmerschaft mit ihrer Heizleistung zufrieden und die Marge trotz hoher Erlösschmälerungen nicht in Frage gestellt. Der Absatz florierte, obwohl das Aussehen der Öfen mitunter zu wünschen ließ. Im Vergleich zur Linienführung neuentwickelter Geräte des Konkurrenten, die sich zunächst in einigen Städten durchzusetzen begann, wirkten die Öfen oft überholt und unbeholfen.

Dieser Eindruck blieb "fortschrittlichen" Kleinbetrieben nicht verborgen. Erst zögernd, dann überstürzt nahmen sie die Entwicklung zum Anlaß, ihrerseits an einer "neuezeitlichen" Formgebung ihrer Produkte zu arbeiten. Weniger Kosten- und Ertragsüberlegungen und hinreichende Gedanken über die absatzpolitische Notwendigkeit einer umfassenden Produktgestal-

tung¹⁾ als vielmehr der Ehrgeiz, im Produktionsbereich der Konkurrenz im Ideenreichtum der Formgestaltung ebenbürtig zu sein, standen Pate. Die wunderlichsten Öfen entstanden. Sie vermehrten die Zahl der vorhandenen Ofenmodelle und zwangen die Kleinbetriebe, ihre Einzelbestellungen an Material zu kürzen und die Zahl ihrer Lieferanten zu verdoppeln.

Der kleine Handel kam den vielfältigen Produktverbesserungen widerstrebend entgegen. Gerade die ländliche Händlerschaft zeigte sich zunächst wenig an moderner Formgestaltung interessiert. Nur allmählich änderte sich ihre Einstellung, als eine jüngere Käuferschaft, wahrscheinlich angeregt durch die Ladenfronten städtischer Händler, mit festen Kaufvorstellungen kam. Denen entsprachen die "heimischen" Modelle nicht, so daß sich einige Händler, um ein Abwandern der Kundschaft zu verhindern, entschlossen, fortan bedarfsweise Modelle größerer Firmen zu führen.

Andere Händler, die den Zwangsverzicht auf höhere Rabatte umgehen wollten, disponierten gewohnheitsmäßig beim kleinen Hersteller. Sie bejahten seine Anstrengungen, sein Typenangebot zu vergrößern. Gleichzeitig bedrängten sie ihn, die Produktion von Ölöfen aufzunehmen. Da die maschinellen Voraussetzungen nicht gegeben waren, hatte das Ansinnen beträchtliche Investitionen zur Folge. Zwar konnten in der Regel Blechbearbeitungsmaschinen angeschafft werden, die sich universell verwenden lassen; doch ihr Kauf erfolgte auf Kredit und aus der Einsicht, daß ihre Amortisation Jahre erfordern würde.

Die kleineren Betriebe wurden somit von der fortschreitenden Entwicklung in zweifacher Hinsicht getroffen und in ihren finanziellen Reserven angegriffen:

- a) Dem technischen Fortschritt ausgesetzt, sahen sie sich genötigt, ihr Erzeugnisprogramm auszuweiten. Das führte zur Kostenprogression, da die Einzelfertigung der neuen Modelle die Serien der bewährten Modelle stückzahlmäßig reduzierte. Die letzteren blieben die Träger und Stützen von Produktion und Absatz, während die ersten vielfach mit

1) Durch die Produktdifferenzierung und den Modewandel wurde das Ersatzteilgeschäft erschwert. Darauf wird im Kapitel "Die Sonderstellung des Gußeisens in der Kalkulation" eingegangen.

Verlust, weniger oft zu Selbstkosten, verkauft wurden. 1)

- b) Das Gesagte gilt in abgewandelter Weise auch für die Öfenproduktion. Brachte es doch diese mit sich, daß gleichfalls hohe Entwicklungskosten anfielen, die hinsichtlich ihrer Höhe die für neue Allesbrennertypen überstiegen. Während es den größeren Firmen möglich war, beträchtliche Summen für die Forschung bereitzustellen, sich zahlreiche Modelle ausländischer Hersteller (aus Amerika, Frankreich und Holland) für Studienzwecke anzuschaffen und Spezialisten zu beschäftigen, mußten die kleinen Hersteller ihre Erfahrungen selbst sammeln. Unter Opfern und Verschuldung wurde die Entwicklung der Ölheizgeräte vorangetrieben.

Mancher Wettbewerbsvorsprung ging dadurch verloren. Früher hatten beispielsweise Einsparungen auf dem Gebiet der Werbung und Lagerhaltung ausgereicht, um im Einkauf großzügiger und beweglicher disponieren zu können. Das ist heute nicht mehr der Fall, obwohl sich die Ausgaben für Werbung nicht nennenswert erhöht haben. Da sich das Ausmaß der Produktion, nicht die Anzahl der Typen, in Grenzen hält und ferner die Stammkundschaft und deren mengenmäßiger Bedarf feststehen, kann nachweisbar auf Anzeigen- und Dia-Werbung, auf farbige Prospekt- und Plakatwerbung sowie auf einen Messestand verzichtet werden. Ebensowenig haben sich zusätzliche Aufwendungen (Zinsen und Risikoprämien) für die Lagerhaltung ergeben. Im Gegensatz zum Fachhandel, der aus schon erwähnten Gründen in seiner Kreditgewährung vorsichtig wurde, disponiert der kleine Handel nach Möglichkeit, zumal er in der Regel die finanziellen Verhältnisse des Kleinbetriebes überschauen kann, im Frühjahr, um in den Genuß der Frühbezugsprämie zu gelangen.

-
- 1) Für die in der Ofenindustrie aber den technischen Fortschritt erzielenden Hersteller zog dieser einige Male Massenfäbrikation und Typenreduzierung nach sich. Der Schwerpunkt der Produktion und des Absatzes verlagerte sich demnach auf die neuentwickelten Geräte, während nur noch ein Teil der alten Modelle weiterhin "mitlief". Nicht sie brachten länger die Stückgewinne, sondern erstere, deren zunehmende Nachfrage die laufende Produktion zeitweilig überstieg.

Vgl. aber die Ausführungen auf S. 66.

Den Ersparnissen stehen nun größere Kostenerhöhungen im Einkauf gegenüber. Sie lassen sich auf die Wahl neuer Lieferanten und den abnehmenden Wert des Einzelauftrages zurückführen.¹⁾ Es ist somit nicht die Schuld der Einkaufspolitik allein, wenn die Beschaffungsmaßnahmen in unwirtschaftlicher Weise erfolgen. Die Einkaufspolitik ist hierfür nur dann verantwortlich zu machen, wenn schlechte Preisinformationen und ungenügende Auskünfte über die Zahl und die Leistungsfähigkeit der Anbieter dem Einkauf zugrundeliegen. Muß aber Material zu Kleinhandelspreisen bezogen werden, weil die Produktionsdifferenzierung zu einer Auftragszersplitterung zwingt, dann steht die Sortimentspolitik einer zweckmäßigen (kostenminimalen) Beschaffung²⁾ im Wege.

Den Beziehungen zwischen Absatz- und Beschaffungsplanung ist daher künftig größeres Gewicht beizumessen. Zu erforschen gilt, inwieweit eine Verringerung des akquisitorischen Effektes durch eine planvolle Typenreduzierung rentabler ist als ein sehr reichhaltiges Sortiment, dessen Breite in keinem Verhältnis zur Größe des Betriebes steht.

Für Betriebe mit Serienproduktion gilt das Gesagte abgewandelt. Dem Vorteil, daß ihnen Mengenrabatte und bessere Konditionen gewährt werden, steht aber entgegen, daß es für den größeren Betrieb im Gegensatz zum Kleinbetrieb nicht allein darauf ankommt, billig einzukaufen und zu produzieren. Für den größeren Betrieb stellt sich die Sortimentsgestaltung als komplexes Problem dar, das nur unter Berücksichtigung der anderen Probleme wie die der Lagerfinanzierung und der Werbung gelöst werden kann.

1) Vgl. hierzu auch Feuerbaum, Ernst: Die Zubringer- und die Montageindustrie, Berlin 1956, S. 103/104.

2) Grochla, Erwin: Elastische Beschaffungsplanung im Industriebetrieb zur Anpassung an die konjunkturelle Entwicklung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 11. Jahrgang, Juli/August 1959, S. 395 f. Ferner Schnutenhaus, O. R.: Die Zusammenarbeit zwischen industriellem Einkauf und Vertrieb, in: ZfB, 27. Jahrgang, Nr. VII/VIII/1957, S. 412 f.

2. Die Beziehungen der Ofenindustrie zur Gießereiindustrie, zur Lieferantenschaft und zum Handel und deren Einfluß auf die Gerätepreisstellung

Einige Gedanken über preispolitische Tatbestände sollen sich an die Betrachtung von Problemen auf den Gebieten der Werbung, der Absatzmethoden und der Produktgestaltung anschließen. Teilweise an Hand von Zahlenmaterial soll untersucht werden, inwieweit und in welcher Weise die nicht immer sachgemäße Handhabung obiger absatzpolitischer Instrumente Einfluß auf die Preisstellung von Öfen hatte und haben kann.

Der Umstand, daß sich der Wettbewerb der meisten Ofenhersteller nicht auf den Ofenmarkt beschränkt, muß von der Analyse berücksichtigt werden. Nahezu alle Ofenfabriken, die über eine Gießerei verfügen und deren Produktionsprogramm vorzugsweise außer Öfen gußeiseme Artikel umfaßt, stehen sich auch noch auf anderen Märkten als Konkurrenten gegenüber. Jeder Absatzerfolg und jeder Fehlschlag einer Ofenfabrik auf diesen Märkten hat seine Rückwirkungen auf die Gestehungskosten des Gußeisens, dessen Einstandspreise neben dem Kostenaufwand für Fremdkapital und den Rabatten für den Handel die Bruttolistenpreise für Öfen entscheidend beeinflussen.

Ausgehend von den Mängeln im industriellen Vertriebswesen sind die Anforderungen zu skizzieren, die an die Geschäftsleitung im Absatzbereich einer Ofenfabrik gestellt werden müssen, wenn sich das Unternehmen auch künftig im Wettbewerb auf dem Ofenmarkt behaupten will.

a) Die Sonderstellung des Gußeisens in der Kalkulation

Seit Bestehen der Ofenindustrie hat das Gußeisen in Betrieben, die überwiegend gußeiseme Öfen herstellen, eine Sonderstellung eingenommen.¹⁾ Als wichtigstes Grundmaterial ist sein Preis schon immer ausschlaggebend für die Gerätepreisstellung gewesen, so daß der Vertrieb nicht nur Rationalisierungs- und Erweiterungsinvestitionen, sondern gleichfalls Neuerrichtun-

1) Vgl. Johannsen, Otto: Geschichte des Eisens, 3. Aufl., Düsseldorf 1953. Ferner Baumeister, Fritz: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Organisationsfragen der deutschen Herd- und Ofenindustrie, Dissertation Köln 1929, S. 10.

gen von "Hausgießereien" anregte. Vielfach ging er bekanntlich hierbei von übertriebenen Absatzerwartungen aus. Die erstellten Kapazitäten können selten bei rückläufiger Nachfrage voll ausgelastet werden. ¹⁾

Um eine Erhöhung der Selbstkosten für Ofengußgarnituren zu verhindern, ist der Ofenhersteller gezwungen, sich neben der Abnehmerschaft von Heizgeräten entweder, um Abnehmer für Lohnguß zu bemühen und/oder das Verkaufsprogramm um Artikel zu bereichern, deren Absatz über den Handel erfolgen kann.

Über die vorherrschende Sortimentspolitik in der Ofenindustrie ist schon gesprochen worden. Wie dargelegt, werden häufig Artikel gefertigt, deren Nachfrage aus gleichen Gründen wie die nach Kohleöfen rückläufig ist oder deren Produktion schon deswegen kaum rationalisiert werden kann, weil Grabkreuze, Gartenbankfüße, Fensterrahmen und Gullys keine Massenbedarfsartikel sind. Für jeden Hersteller also, der heute die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden und für Ofenguß geplanten Gießereien anderweitig auszunützen trachtet, stellt sich in erster Linie die Aufgabe, die als Zusatzfertigung gedachten Artikel nach verschiedenen Gesichtspunkten hin kritisch auszuwählen.

Kostenrechnung und Marktforschung sollten ihrer Auswahl zugrunde liegen. ²⁾ Es muß sich um Gußartikel handeln, für die ein echter Massenbedarf vorliegt, bzw. geweckt werden und deren Serienfabrikation mit den bereits vorhandenen Anlagen und Einrichtungen ohne weitere Investitionen erfolgen kann. Es müssen ferner Artikel sein, die den Produktionsverlauf des Ofengusses nicht beeinträchtigen, sondern vielmehr in produktionstechnischer Hinsicht günstig beeinflussen. Schließlich müssen es Artikel sein, deren Preise einen ausreichenden Bruttogewinn garantieren, deren Kapitalbindung (z. B. durch Lagerhaltung) gering ist und deren Absatzwege zuvor sorgfältig erschlossen und deren Produktwerbung vorbereitet wurde.

1) Vgl. hierzu die Niederschrift über die Mitgliederversammlung des Fachverbandes am 9. Dezember 1958 in Frankfurt, S. 2.

2) Vgl. hierzu: O. Angehrn: Sortimentslenkung durch Marktforschung, in: Der Markenartikel, Nr. 12/1959.

Der zweiten Möglichkeit einer Kapazitätsauslastung, der Gewinnung von Abnehmern, die Guß in Lohnauftrag geben, sind Grenzen gesetzt. Die von jenen benötigten Gußteile müssen qualitativ dem eigenen Guß entsprechen und von der Losgröße her gesehen die eigene Serienproduktion abrunden. Diejenigen Mittel- und Kleinbetriebe in der Heiz- und Kochgeräteindustrie, die zwar Öfen und Herde fertigen, aber keine eigene Gießerei betreiben, repräsentieren nicht eine so große Nachfrage, daß dadurch eine Auslastung der freien Ofengußkapazität zu erzielen wäre. Immerhin ist zu bemerken, daß Aufträge dieser Hersteller besonders hart umkämpft sind. Kommt ein Erstauftrag zustande, kann die Unternehmensleitung mit großer Wahrscheinlichkeit damit rechnen, daß zumindest ein Teil der nachgefragten Gußteile monatlich konstant bestellt wird und daher günstig in die eigene Fertigungsplanung mit einbezogen werden kann.

Weiterhin ist es möglich, die Ausnützung der Kapazität mit Ofenguß zu erreichen, der von ausgelasteten Konkurrenzfirmen in der Saison in Lohnauftrag gegeben wird. Oft handelt es sich allerdings um Abgüsse, die in der Gießerei des Auftraggebers hohen Ausschuß verursachen und daher lediglich für diesen zur Komplettierung von größeren Serien dienen. Die Stückzahlen sind dementsprechend gering, von jenen Ausnahmen abgesehen, die es lohnend erscheinen lassen, die Artikel auf einer automatischen Anlage zu produzieren. Hinzu kommt, daß Saisonaufträge kurzfristig gestoppt bzw. so erhöht werden können, daß die Kapazität der ursprünglich vorgesehenen Formmaschinen nicht ausreicht und Umstellungen in der Maschinenbelegung vorgenommen werden müssen. Obwohl auch in der Vertriebsabteilung bekannt ist, daß die Umbesetzung von Maschinen Kosten verursacht ¹⁾, die selten durch Preiszugeständnisse für erhöhte Lieferungen kompensiert werden können, werden die Aufträge angenommen. Der Grund dürfte die Befürchtung sein, daß der Besteller bei einer ablehnenden Haltung in der nächsten Saison bei anderen Gießereien disponieren könnte.

Als letzte Möglichkeit bietet sich der Vertriebsabteilung an, sich um Aufträge für die Elektro- und Maschinenindustrie zu bewerben. ²⁾ Das bedeu-

1) Vgl. hierzu: Rossow, E.: Gestehungskosten, Maschinenauswahl und wirtschaftliche Losgröße, in: Werkstatt und Betrieb, 1955, S. 77 f.

2) Es muß sich um Gußartikel handeln, die möglichst dem Ofenguß in der Analyse entsprechen und deren Wandstärken und Gewicht denen der eige-

tet für die Ofenfabrik, daß sie mit Gießereien in Konkurrenz treten muß, die häufig spezialisiert und jahrelang eingeführt sind. Um als Außenseiterin Geschäftsverbindungen anzubahnen, sind daher Preisunterbietungen erforderlich.

Die hier beschriebenen Möglichkeiten der Lohngußbeschaffung, die eine Kapazitätsauslastung herbeiführen sollen, um dadurch die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auf dem Ofenmarkt zu erhöhen, lassen sich variieren und sind mit Risiken verbunden. Im ersten Fall muß vielfach auf Kredit verkauft werden. Im zweiten Fall erfolgt die Ausnutzung der Anlagen mit Gußartikeln, die eine hohe Ausschußquote haben und als Großserien nur in der Saison anfallen. Im dritten Fall schließlich sind erweiterte Branchenkenntnisse, mangelhafte Kalkulationsgrundlagen und die Angebotspreise problematisch. Doch ist darauf hinzuweisen, daß eine Auseinandersetzung mit diesen Problemen hauptsächlich diejenigen Betriebe betrifft, die

1. ausschließlich fertigungstechnisch auf Ofenguß und Ofenproduktion eingerichtet sind,
2. erst nach dem Kriege eine eigene Gießerei errichteten, um die Produktion gußeiserner Öfen und Herde neben der Herstellung anderer Haushalts- und Elektrogeräte aufzunehmen.

Vor anderen Überlegungen können jene Ofenfabriken stehen, die im Rahmen ihres traditionellen Fertigungsprogramms nicht ausschließlich Ofenguß herstellen. Der Schwerpunkt ihrer Produktion liegt meist auf Maschinenguß, den die eigene Maschinenfabrik resp. die eisenweiterverarbeitende Industrie in Auftrag gibt. Sie sehen sich mitunter vor die Alternative gestellt, entweder ihre Kundengußproduktion z. B. für die Fahrzeugindustrie einzuschränken, um dadurch freie Kapazität für den schwankenden, in der Saison ansteigenden Eigenbedarf an Ofenguß zu schaffen, oder den zusätzlich benötigten Ofenguß anderen Ofenherstellern bzw. den speziell auf Ofen- und Herdguß eingerichteten Gießereien in Auftrag zu geben.

nen Gußgamituren gleichzusetzen sind. Vgl. Wittmoser, Adalbert: Überblick über die Legierungen der Werkstoffgruppe Gußeisen nach einigen charakteristischen Eigenschaftsmerkmalen (Tafel 14), in: Gießerei, Zeitschrift für das gesamte Gießereiwesen, Heft 22/1959, 46. Jg., S. 638.

Bei gleichzeitiger Fertigung von Maschinen- und Ofenguß könnte man einwenden, daß es für die Hersteller naheliegend sei, die Kundengußproduktion von nicht lukrativen Artikeln zu drosseln, um den zusätzlichen Eigenbedarf an Ofenguß in eigener Regie herzustellen. So zu denken ist nicht immer möglich, so zu handeln nicht immer gewinnbringend.

Sind nämlich Formmaschinen für Maschinenguß zumindest in einer älteren Ofengießerei vorhanden, so dienen sie dazu, vorzugsweise Artikel herzustellen, die weniger durch ihren Schwierigkeitsgrad als durch ihr Stückgewicht der Produktion das Gepräge geben. Die Herstellung von leichten Ofengußgarnituren ist daher auf diesen Maschinen, deren Formkästen nur selten auf flache, gewichtsarme Teile zugeschnitten sind, unrentabel. Weiter steht dem Abbau der Kundengußproduktion entgegen, daß erfahrungsgemäß die nicht lukrativen Artikel selten Serienartikel sind. Es handelt sich bei ihnen um Kleinserien, die auftragsgemäß mit "guten" Großserien, die ausreichende Verkaufspreise haben, gekoppelt sind.

Mithin steht der Vertrieb vor der Wahl, entweder auf Maschinenguß-Serien zu verzichten, um deren Auftragserteilung gerungen wurde und deren Wiedergewinnung schwierig ist, solange der Wettbewerb am Ofenmarkt saisonbedingt ruht, oder die Unternehmensleitung muß sich entschließen, den zusätzlich benötigten Ofenguß zu kaufen. Hierfür stehen zwei Wege offen: Einmal kann der Ofenguß Ofenherstellern mit unausgelasteter Gießereikapazität, zum anderen solchen Gießereien in Auftrag gegeben werden, die sich in näherer oder weiterer Nachbarschaft auf Herd- und Ofenguß spezialisiert haben, ohne selbst Öfen zu fertigen. Es handelt sich in der Regel um alteingesessene Kleinbetriebe, die, nicht allzu modernisiert, weniger auf Groß-Serienproduktion als auf kleinere Serien eingerichtet sind.

Der Nachteil für ihre größeren Abnehmer liegt darin, daß ihre Kapazität beschränkt ist und sie kaum in der Lage sind, in den Saisonmonaten Stoßaufträge termingerecht zu erfüllen. Dieser Umstand muß vom Auftraggeber berücksichtigt werden. Andernfalls tritt in der Saison das Verhängnis ein, daß bei unerwartet starkem Auftragseingang von Öfen die Modelle festliegen, der Kleinbetrieb mit seinen Lieferungen nicht nachkommt, aber an einen Gießereiwechsel wegen der Anlaufschwierigkeiten usf. nicht zu den-

ken ist. Es erweist sich darum in dieser Hinsicht als vorteilhaft für den Auftraggeber, dem Kleinbetrieb Ofengarnituren von älteren Typen zu überlassen. Da die Nachfrage nach diesen eher und genauer einzuschätzen ist als die nach den neuen Modellen, kann der voraussichtliche Bedarf im voraus genau festgelegt werden.

Mit der Bedarfseinschätzung von alten und neuen Modellen ist noch einmal das Problem der Produkt- und Sortimentsgestaltung aufgegriffen worden. Gerade für den Gußpreis ist sie von ausschlaggebender Bedeutung. Ihre Rückwirkungen auf den Gußpreis sind aus der Kostenperspektive der Modellkosten, der Losgröße und des Ersatzteilgeschäftes zu sehen.

Die Entwicklungs- und Modellkosten einer Neukonstruktion ¹⁾ (Allesbrenner) sind mit ca. 10 000 DM zu beziffern. ²⁾ Der Standpunkt ist vertretbar, daß diese Kosten, obwohl sie nicht in den Herstellkosten des Gußeisens in Erscheinung treten, zu den Kosten einer Ofengußgarnitur hinzuzurechnen sind.

Auf die Bedeutung der Auflagendegression ist schon in anderen Zusammenhängen aufmerksam gemacht worden. Es läßt sich leicht ausrechnen, daß bei einer Auflage von 10 000 Stück der Anteil der Entwicklungs- und Modellkosten pro Gerät DM 1, -- beträgt. Der Anteil erhöht sich jedoch auf DM 5, --, wenn lediglich 2000 Öfen gefertigt werden können. Das gleiche gilt für die reinen Gestehungskosten einer Gußgarnitur. Sie sind niedrig, sofern sämtliche Arbeitsgänge rationalisiert sind und Maschinen belegt werden können, deren Einsatz nur bei größeren Serien lohnend ist. Sie steigen an, sofern diese Vorbedingungen nicht vorhanden sind und Abgüsse gegebenenfalls im Handformverfahren hergestellt werden müssen.

Das ist für Ofenguß in der heutigen Zeit ein unwirtschaftliches Verfahren. Man umgeht es nach Möglichkeit und sucht seine Anwendung auf das Ersatzteilgeschäft zu beschränken. Hierfür aber ist es in der Mehrzahl der Fälle, die in Relation zur Typenvielfalt eines Unternehmens stehen, un-

1) Einige Betriebe bevorzugen für ihre Neukonstruktionen das Baukastenprinzip; nur einige Teile, z. B. der Sockel, werden umkonstruiert, so daß sich die Kosten erheblich verringern.

2) Vgl. auch hierzu: "Der Werdegang eines Herdes vom Modell bis zum Endprodukt" (oV.), in HKI Hefte, a. a. O., Heft 4/1956, S. 9.

umgänglich. Mit zunehmender Breite und Tiefe eines dem Modewandel unterliegenden Sortimentes kann nicht mehr für alle Teile ein Lager unterhalten werden. Schon längst wäre dieses zu umfangreich und kostspielig geworden. Man ist daher gezwungen, bedarfsweise für jedes gußeiserne Ofenteil, das ersetzt werden soll, Handabgüsse vorzunehmen.

Die Bedeutung des Ersatzteilgeschäftes und die von ihm ausgehende Belastung ¹⁾ für den Betrieb läßt sich daran ermessen, daß die Ofenindustrie, wenngleich bedauerlicherweise letztmalig 1950, eine Broschüre zusammenstellte, die dem Handel die Beschaffung von Ersatzteilen erleichtern soll. Bereits die in diesem Katalog mit rund 1500 Marken und Nummern aufgeführten gußeisernen Öfen, mit Namen wie Alligator, Amor und Apollo bis zu Zephir, Zeppelin und Zeus, dürften rund 300 000 Ersatzteile erfordern, berücksichtigt man nicht, daß ein Modell auch in verschiedenen Farbausführungen produziert werden konnte, sondern nur, daß sich ein Ofen aus ca. 20 - 30 gußeisernen Teilen zusammensetzt, unter denen sich lediglich einige Normteile befinden.

Da verschiedene Hersteller inzwischen aus dem Wettbewerb am Ofenmarkt ausgeschieden sind, fällt die Last des Ersatzteilgeschäftes auf die den Markt beliefernden Unternehmen. Nur wenige von ihnen können es sich leisten, dem Handel derartige Ersatzwünsche abzuschlagen. Macht doch gerade der Handel seine Auftragserteilungen oft auch davon abhängig, inwieweit ein Unternehmen Entgegenkommen in dieser Frage zeigt. Erinnert man sich nämlich daran, daß fast sämtliche Haushaltungen, die mit Kohleöfen heizen, von denen 30% vor der Währungsreform angeschafft wurden, mit ihren Geräten noch völlig zufrieden sind, und erinnert man sich wieder daran, daß der Ofen nicht als beliebtes Kaufobjekt zur Modernisierung des Haushaltes empfunden wird ²⁾, so kann man folgern, daß zahlreiche Ofenbesitzer an der Wiederinstandsetzung ihres Gerätes interessiert sind. Oft ist die Bereitschaft eines Händlers zur Reparatur eines Gerätes die Voraussetzung dafür, daß ein Kunde, der mehrere Altgeräte besitzt, einen neuen Ofen kauft.

1) Vgl. hierzu auch Baumeister, Fritz: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Organisationsfragen der deutschen Herd- und Ofenindustrie, Diss. Köln 1929, S. 88 f.

2) Vgl. S. 51 und S. 50.

Der "good-will" eines Händlers zwingt diesen also, den Forderungen seiner Kunden Rechnung zu tragen und den Nachfragedruck nach Ersatzteilen auf die Industrie abzuwälzen. Mithin steht jeder einzelne Hersteller - will er seine Leistungsfähigkeit dem Handel gegenüber beweisen - vor der Notwendigkeit, das Ersatzteilgeschäft auf eine breite Grundlage zu stellen. Ständig muß er die Fertigung von Ersatzteilen für nach und vor der Währungsreform produzierte Kohleöfen des eigenen Hauses, sogar von Ersatzteilen für Fabrikate anderer Hersteller sowie von Ersatzteilen für Öl-, Gas- und Spezialöfen in Kauf nehmen.

Die Kosten hierfür dürften bei sorgfältiger Kalkulation in keinem Verhältnis zu den wettbewerbsbedingten niedrigen Marktpreisen der Ersatzteile stehen. Diese Ansicht wird auch von der Industrie geteilt. ¹⁾ Zur Begründung führen namhafte Hersteller die geringen Gewichte der Ersatzteile an, nach denen sich der Preis bemißt, die Vielzahl der kleinen Sendungen, der sehr erhebliche Arbeitsaufwand und die Tatsache, daß gußeiserne Ersatzteile für andere Erzeugnisse z. T. wesentlich höheren Erlös bringen.

Zusammenfassend ergibt sich, daß zu kleine oder zu große Kapazitäten für Ofenguß und das mit der Typenvielzahl ringende Ersatzteilgeschäft die Höhe der Gestehungskosten für das Gußeisen bestimmen. Für diesen Posten in der Kalkulation wird daher nur der Vertriebsleitung eine rationelle Verhaltensweise zuzubilligen sein, die erkennen läßt, daß die hier im einzelnen aufgezeigten Probleme durchdacht und die aus ihnen entspringenden Risiken und Verlustquellen vermieden wurden.

Auf das Ersatzteilgeschäft übertragen, besagt diese Feststellung, daß schon seit Jahren ein Unternehmen sich mit Fragen der Normung und Typenbeschränkung - über die diesbezüglichen Bemühungen des Verbandes hinaus - als vordringlichen Rationalisierungsaufgaben beschäftigt haben muß. Sofern es dies nämlich getan hat, wird es dadurch im Vergleich zu anderen Herstellern niedrigere Gestehungskosten des Gußeisens erreicht haben, da dann zahlreiche Ersatzteilwünsche nicht das Handformungsverfahren erfordern, sondern serienmäßig gefertigte "allseitig durchdachte und als relative Best-

1) Vgl. hierzu den Rundbrief des Fachverbandes der Heiz- und Kochgeräte-Industrie e. V. vom 26. 4. 1954 an die Mitglieder.

lösungen entwickelte Normteile". ¹⁾ Heißt doch Normung, daß sie weitgehend den Gedanken des Austauschbaues verwirklicht und als relative Bestlösung der Vorauslösung von häufig in sehr ähnlicher Weise gestellten technischen Aufgaben dienen kann. ²⁾

Dieser für Neukonstruktionen besonders wichtige Gesichtspunkt ist u. a. unter den für jene sonst aufzuwendenden Kosten zu sehen. Jedes genormte Teil verringert die Entwicklungs- und Herstellungskosten ³⁾ für einen Ofen. Es prägt in konstruktiver und absatzpolitischer Hinsicht den Leitgedanken, statt unter allen Umständen etwas Neues und Besonderes schaffen und verkaufen zu wollen, ein Modell so zu entwickeln, "daß es weitgehende Nutzenbreite in dem Sinne gewährleistet, sehr vielen Käufern in einem einzigen entsprechenden ausgereiften Gut die Erfüllung ihrer unterschiedlichen Zwecke zu bieten". ⁴⁾

Welche Erfolge durch Befolgung dieses Grundsatzes erzielt werden können, zeigt vornehmlich die gut verdienende amerikanische Heiz- und Kochgeräteindustrie. ⁵⁾ Nur bei oberflächlicher Betrachtung gewinnt man den Eindruck, als böte sie eine große Vielfalt von Typen. Lediglich eine großaufgezogene Werbung fördert diese Anschauung. Tatsächlich aber sind es wenige Grundtypen, mit denen die amerikanische Industrie in der Lage ist, den gesamten Markt zu beliefern. Und selbst diese wenigen Grundtypen enthalten noch zahlreiche Bauelemente, die sich bei allen Geräten in unveränderter Form wiederholen und höchstens durch schmückendes Beiwerk nicht so leicht erkenntlich sind. Bewußt werden Modelle, die in ihrer Grundausführung mindestens 5 Jahre unverändert "laufen", nur insoweit dem Modewandel ("face lifting") sowie dem technischen Fortschritt angepaßt, als

1) Vgl. Ross, Alexander: Wege und Ziele deutscher Rationalisierung, Dortmund 1955, S. 45.

2) Vgl. Ross, Alexander: ebenda S. 45.

3) Vgl. hierzu auch die Ausführungen von H. Kunze über fertigungsgerechte Konstruktionen. Kunze, H. H.: Praktische Rationalisierung im Industriebetrieb, Wiesbaden 1953, S. 59 f.

4) Vgl. Ross, Alexander: Wege und Ziele deutscher Rationalisierung, a. a. O., S. 159. Ferner: Die rationelle Heizeinrichtung wird gesucht, (o. V.) in: HKI Hefte, a. a. O., Heft 1/1955, S. 7.

5) Vgl.: Erfolge der Typisierung in USA, (o. V.) in: HKI Hefte, a. a. O., Heft 3/1956, S. 12.

die für die Fertigung erforderlichen Einrichtungen und Werkzeuge nicht grundlegend verändert werden müssen.

Wenigen deutschen Ofenfabriken ist demgegenüber zu bescheinigen, daß sie sich von ähnlichen Grundsätzen leiten lassen. Die Leitungen dieser Unternehmen interpretieren ihre Absatzerfolge mit dem Hinweis, daß sie den Absatzbereich in das Ganze der betrieblichen Betätigung einbezogen haben und ihre Finanz-, Fertigungs- und Beschaffungsplanung auf eine nach ausführlichen Marktuntersuchungen ausgearbeitete Absatzplanung abstimmen.¹⁾ Das ermögliche ihnen²⁾, die beiden Forderungen der Programmgestaltung nach kapazitätsfüllender und absatzsteigernder Vielseitigkeit und nach kostensenkender fabrikatorischer Einseitigkeit in Übereinstimmung zu bringen.³⁾

Es ist hier nicht der Ort, die Wege zu beschreiben, die generell zu dieser Übereinstimmung führen können. Nachdrücklich soll der Eindruck vermieden werden, den Rahmen einer Analyse sprengen zu wollen. Skizziert stellt sich aber der Weg so dar, daß ein Hersteller, nachdem er die aus der Typenvielzahl erwachsenden Nachteile jenen möglichen Erfolgen, die sich bei einer Sortimentsbeschränkung ergeben, gegenübergestellt hat, den Handel unter Hinweis auf die sich auch ihm durch eine wirtschaftliche Gestaltung des Produktionsprogramms bietenden Vorteile gewinnen muß.

In der RKW Schrift: "Typenbeschränkung"⁴⁾ sind die wesentlichsten, für alle Marktparteien sich ergebenden Vorteile ersichtlich aufgezeigt.

-
- 1) Zur Reihenfolge der Planung in betrieblichen Teilbereichen äußern sich u. a.: Schwantag, Karl: Betriebsleitung durch Planung und Kontrolle, in: Betriebsführung durch Planung und Kontrolle, Heft 51 der Schriftenreihe des RKW-Auslandsdienstes, München 1957, S. 58. Arbeitskreis Weber-Hax der Schmalenbachgesellschaft: Der Einkauf im Industriebetrieb als unternehmerische und organisatorische Aufgabe, Köln und Opladen 1960, S. 90.
 - 2) Vgl. Auffermann, J. D.: Der Controller - eine unternehmerische Persönlichkeit, in: Schriftenreihe des RKW-Auslandsdienstes, Heft 51: Betriebsführung durch Planung und Kontrolle, München 1957, S. 45 f.
 - 3) Vgl. Abromeit, Günter: Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm, Wiesbaden 1955, S. 139.
 - 4) Vgl. Heft 75 des RKW-Auslandsdienstes, erschienen in der Schriftenreihe des RKW, München 1958, S. 19.

Damit ist implizite gesagt, daß eine beide Teile und auch den Verbraucher befriedigende Lösung nur durch Zusammenarbeit gefunden wird. Erst sie garantiert, daß einmal die Typenreduzierung unter Wahrung des akquisitorischen Effektes erfolgt und die zur Fertigung freigegebenen Modelle den Absatz Erwartungen auch hinsichtlich ihrer Entwicklungsfähigkeit gerecht zu werden vermögen. ¹⁾

Einleitend ist über den sich für Heizgeräte vollziehenden Energiewechsel von Kohle zu Öl, von Öl zu Gas und Elektrizität gesprochen worden. Lediglich die rechtzeitige Konstruktion und fertigungstechnische Anpassung an diesen Wechsel wird es daher künftig dem Hersteller ermöglichen, durch einen niedrigen Einstandspreis für Gußeisen auf dem Ofenmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Daraus folgt, daß die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Gußeisenpreises auch die rückschauende, auf dem Kriterium fußen muß, ob wenige Großserien, erzielt durch eine wohlgedachte Sortimentsbeschränkung und geeignete Kompensationsartikel, die betrieblichen Kapazitäten, nachdem diese gegebenenfalls sinnvoll abgebaut bzw. erweitert wurden, auslasten konnten oder neuerlich dazu imstande sind.

b) Zinsen, Skonti und Risikoprämien als Kostenfaktoren

Ein anderer Posten in der Kalkulation, dessen Höhe die Preisstellung in den letzten Jahren wesentlich beeinflusste, umfaßt die Aufwendungen für die Nutzung von Bank- und Lieferantenkredit. Das läßt sich unschwer aus den Ausführungen im Kapitel: "Die Steuerung der Lagerhaltung", in dem von den überhöhten Lagerbeständen die Rede war, erkennen.

Die Versuche des Verfassers, diese Aufwendungen systematisch zu erfassen, sind leider fehlgeschlagen. Es erwies sich als nicht durchführbar, betriebswirtschaftlich relevantes Zahlenmaterial zusammenzutragen, dieses zu ordnen und zu analysieren. Kaum ein Ofenhersteller zeigte sich bereit, nähere Einblicke in die Kosten- und Finanzstruktur seines Unternehmens zu gewähren. So muß es einer späteren Untersuchung vorbehalten bleiben, sich mit diesem Problemkreis kritisch auseinanderzusetzen.

1) Vgl. Etmer, Horst Christian: Die besonderen Risiken der Markenartikelindustrie, München 1958, S. 61 f.

c) Die Rabattanteile in den Bruttolistenpreisen

Bei einer Analyse der Rabattanteile am Bruttolistenpreis eines Ofens ist die in der Literatur vertretene Auffassung voranzustellen, daß die generelle Zielsetzung der Markenartikelindustrie keinem Extrem in der Bildung der Handelsspanne zuneigt. ¹⁾ Weder zu hohe noch zu niedrige Spannen werden für erstrebenswert gehalten, sondern solche, die den Handlungen "durchschnittlich" die Kosten ersetzen und einen "abgemessenen" Gewinn garantieren ²⁾. Die vertriebspolitische Leistung liegt demnach darin, einen Mittelweg bei der Festsetzung der Spannen zu finden, der die Vorteile maximaler und minimaler Spannen in gleicher Weise wie ihre Nachteile berücksichtigt. ³⁾

Aus der Literatur ist abzuleiten, daß der Vertrieb den Preis für die Handelsleistung richtig festlegt, wenn er seine abwägende Entscheidung unter dem Gesichtspunkt trifft, daß bei Listenpreisen geringe Spannen den Herstellergewinn und hohe Spannen den Händlergewinn vergrößern.

"Je geringer die Rabatthöhe ist, um so höher wird der Nettopreis der Geräte und damit um so größer der Gewinn aus der Differenz zwischen Erlös, Kosten und Rabatt." ⁴⁾ Aber Röper stellt zutreffend ergänzend fest, daß "kein Markenhersteller derart niedrige Spannen vorschreiben kann, daß die Mehrzahl seiner Händler keinen Leistungsanreiz oder sogar keine Kostendeckung findet." ⁵⁾ Da der Markenartikelhersteller bei seiner Vertriebspolitik auf die Mitwirkung des Handels angewiesen ist, wird er sich daher dessen Unterstützung nur dann sichern können, "wenn er bereit ist und in der Lage, den Handel durch die Gewährung eines entsprechenden

-
- 1) Vgl. Mellerowicz, Konrad: Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München und Berlin 1955, S. 60.
 - 2) Vgl. Hoppmann, Erich: Vertikale Preisbindung und Handel, Berlin 1957, S. 20.
 - 3) Siehe hierzu Kalliefe, Hilmar: Reformbedürftiges Spannendenken, in: Der Markenartikel, Nr. 1/1959, S. 37.
 - 4) Vgl. Erich Hoppmann, a.a.O., S. 19.
 - 5) Vgl. Röper, Burkhardt: Die vertikale Preisbindung bei Markenartikeln. Untersuchungen über Preisbildungs- und Preisbindungsvorgänge in der Gegenwart, Föbingen 1955, S. 107.

'angemessenen' (d. h. überhöhten) Rabattes dafür zu interessieren." ¹⁾

Mit Recht macht nun Sundhoff darauf aufmerksam, daß es der einzelnen Unternehmung trotzdem nicht immer möglich ist, Handelsspannen, die ihrer Berechnung nach sowohl für das Unternehmen wie für den Handel gewinnbringend sind, einseitig festzusetzen und ihre Einhaltung zu erzwingen. Hänge doch die Fähigkeit hierzu weitgehend von der für einen Betrieb bzw. eine Ware herrschenden Marktform ab. ²⁾ Damit wird auf das Kemproblem der Ofenindustrie hingewiesen, vor das diese sich gestellt sah, als zahlreiche Hersteller am 1. Februar 1954 die vertikale Preisbindung wieder einführten. ³⁾

Einer Vielzahl von Herstellern, deren vom Fachverband erreichte Solidarität nur vorübergehend die Marktlage zu ihren Gunsten beeinflussen konnte, stand längerfristig die Geschlossenheit des Handels gegenüber. Und obschon die Einführung der vertikalen Preisbindung im "wohlverstandenen" Interesse der Händler lag, leiteten sich diese aus ihrer speziellen Einwilligung ⁴⁾ hierzu in der Folgezeit das Vorrecht ab, die ihrer Überzeugung nach "generell" aufgestellten Rabattbedingungen und Konditionen fallweise "modifizieren" zu können. In den wohl meisten Fällen beugten sich die um ihren Absatz besorgten Hersteller den Forderungen des Handels, da sie weder auf die vertikale Preisbindung verzichten, noch aus bereits genannten Gründen Lieferanten von Versandgeschäften und Warenhäusern werden wollten. Demnach findet die Annahme von Meyer ⁵⁾ eine Stütze, daß ein im Endverbrauchermarkt schwacher Markenartikelhersteller dazu neigen wird, dem Handel überhöhte Spannen zu gewähren, ihn sozusagen zu korrumpieren, was Mellerowicz ⁶⁾ in Abrede stellt.

1) Hoppmann, Erich: Vertikale Preisbindung und Handel, a.a.O., S. 20.

2) Vgl. Sundhoff, Edmund: Die Handelsspanne, Köln und Opladen 1953, S. 146; siehe ferner das Kapitel: Die vergessene Nachfrageseite von Sölter, Arno: Nachfragemacht, a.a.O., S. 37 f.

3) Siehe hierzu Einzelheiten im Kapitel: Die Aufgabenbewältigung des Ausschusses für Marktbeobachtung und Statistik.

4) Der Handel wurde angehalten, sich durch Unterschreiben eines Reverses zu verpflichten, die vertikale Preisbindung einzuhalten. Vgl. sinngemäß Sölter, Arno: Nachfragemacht, a.a.O., S. 29.

5) Vgl. Meyer, Fritz W.: Warum feste Preise für Markenartikel?, in: Ordo-Jahrbuch 1954, S. 133.

6) Vgl. Mellerowicz, Konrad, a.a.O., S. 61.

Bei der Wiedereinführung der vertikalen Preisbindung wurde offiziell für die Gewährung der Spannen das seit Jahrzehnten bewährte Gesamtumsatzrabattverfahren beibehalten. Der Gesamtumsatzrabatt (GUR) ist eine Sonderform des Mengenrabatts. Die Rabattvergütung wird nicht nach Maßgabe der jeweiligen Auftragshöhe vorgenommen, sondern nach der Gesamtabnahme eines Abnehmers in einer Rabattierungsperiode (Rabattjahr). Jeder Abnehmer erhält auf seine Aufträge im laufenden Jahr einen Rabatt, der seinem Gesamtbezug im vergangenen Jahr entspricht. Dabei wird die Rabatthöhe nicht nach den Umsätzen bemessen, die der einzelne Produzent mit seinen einzelnen Abnehmern getätigt hat, sondern sie richtet sich danach, wie hoch insgesamt die Bezüge jedes einzelnen Abnehmers bei allen (nicht nur bei den dem Fachverband angehörenden) Ofenherstellern gewesen sind. Dadurch wird erreicht, daß die Höhe des sich ergebenden Gesamtumsatzes für die Rabattbemessung aller Werke gleichmäßig maßgeblich ist. Das Gesamtumsatzrabattverfahren beruht also auf der periodenbezogenen Rabattberechnung (Bezugsjahr), der periodenbezogenen Rabattgewährung (Rabattjahr) und der Gesamtheit der Umsätze eines Abnehmers.

Die Ermittlung der Gesamtumsätze der Abnehmer und deren Einstufung in Umsatzgruppen erfolgt durch die neutrale "Meldestelle Herde und Öfen" mit Sitz Frankfurt/M. Wohl um unliebsame Auseinandersetzungen mit Abnehmern über die Zulässigkeit der Zusammenrechnung von Umsätzen bei rechtlich oder wirtschaftlich verbundenen Unternehmen zu vermeiden und um zu verhindern, daß einige Werke ihren Abnehmern "aus Gefälligkeit" höhere Umsätze zuschreiben, als diese tatsächlich gehabt haben, hat man seitens der Industrie davon abgesehen, die Erfassung der Umsätze durch den Fachverband HKI vornehmen zu lassen.¹⁾ Denn in der Tat hat es immer im Bestreben einzelner Abnehmerkreise gelegen, gegenüber ihren Lieferanten den Standpunkt zu vertreten, daß ihre Einstufung in eine bestimmte Abnehmer- oder Umsatzgruppe eine "Diskriminierung" darstelle. Diese könne nur durch die Eingruppierung in eine andere Abnehmer- bzw. Umsatzgruppe bei Auftragserteilung beseitigt werden.

Wie später dargelegt wird, sind durch das Kartell Änderungen in den Rabattstaffeln eingetreten. Bis zum Jahre 1959 hatte aber die Rabattstaffelung der Ofenhersteller, die sich branchenüblich herausgebildet hatte, in der Mehrzahl der Fälle folgendes Aussehen:

1) Vgl. Sölter, Arno: Das Gesamtumsatzrabattkartell, Düsseldorf 1958, S. 8.

Rabatte für Kleinbezieher und "fachfremde" Unternehmungen

1. Vermittler aus branchennahen Handels- und Handwerkskreisen 5%
2. Gewerbliche und behördliche Verbraucher bei geschlossenem Bezug durch einen Auftraggeber:

von 1 - 2 Stück	0%
von 3 - 5 "	5%
von 6 - 9 "	10%
von 10 - 15 "	15%
von 16 - 19 "	20%

3. Händlern und Handwerkern mit einschlägiger Gewerbeerlaubnis ohne Laden und ohne nennenswerte Lagerhaltung wurde beim Einkauf für eigene Rechnung - ganz gleich, wieviele Öfen sie abnahmen - 15 % Rabatt zugestanden. Voraussetzung allerdings war, daß ihre letztjährigen Umsätze von der Treuhandstelle erfaßt worden waren. Andernfalls wurden sie als "Vermittler aus branchennahen Handels- und Handwerkskreisen" (Ziff. 1) eingestuft.
4. Desgleichen erhielten Elektrogroßhändler, sanitäre Großhändler, Heizungsbaufirmen, Verbrauchergenossenschaften und die den Gerätehandel betreibenden Energiewerke nur 15 % Rabatt eingeräumt. Erst dann wurden diese Unternehmen zu den Bedingungen der Abnehmergruppen 5) und 6) beliefert, sofern und soweit sie die dafür gekennzeichneten Voraussetzungen in ihrem Ofengeschäft erfüllten.
5. Rabatte für den Fach- und Einzelhandel
Um von der Treuhandstelle als Fachhändler eingestuft zu werden, mußte ein Nachweis erbracht werden. Von den einschlägigen Fachgeschäften wurde ein offener Laden oder ein ständig geöffneter Ausstellungsraum, die Beschäftigung von Verkaufspersonal und die Unterhaltung einer "angemessenen" Lagerhaltung verlangt. Der Grundrabatt differierte zwischen 20 und 35 %.

Gesamtbezüge			Umsatzgruppe	Grundrabatt
unter	DM	1 000, -- netto	0	20 %
mindestens	"	1 000, -- "	1	25 %
"	"	5 000, -- "	2	27 %
"	"	10 000, -- "	3	28 %
"	"	20 000, -- "	4	29 %
"	"	30 000, -- "	5	30 %
"	"	40 000, -- "	6	31 %
"	"	50 000, -- "	7	32 %
"	"	100 000, -- "	8	33 %
"	"	200 000, -- "	9	34 %
"	"	300 000, -- "	10	34,5 %
"	"	500 000, -- "	11	35 %

Wie die Konditionen vermerkten, konnte außerdem ein addierbarer Zusatzrabatt von 1 % gewährt werden, sofern der Gesamtbezug eines Fachhändlers im Erhebungszeitraum den Höchstbetrag der Staffel von DM 500 000, -- um mehr als DM 250 000, -- netto (!) überstiegen hatte.

Schon an diesem Passus wird ersichtlich, daß schwerlich sein materieller Inhalt der starken Marktstellung zahlreicher Eisenwarenhändler Rechnung trug, die nicht 1 %, sondern mindestens 2 % für "angemessen" hielten. Und wieviele Ofenhersteller haben in der Tat von sich aus diesen Zusatzrabatt so erhöht, daß er ein Anreiz für einige Fachhändler sein konnte, ihre Bezüge bei nur einem Hersteller zu konzentrieren.

6. Die Rabatte für den Großhandel

Laut den Rabatt- und Lieferungsbedingungen der Herstellerwerke sollte auch die Gewährung von Großhandelsrabatten an genau einzuhaltende Bedingungen geknüpft sein. Nur solche selbständige Unternehmungen des Großhandels sollten als Fachgroßhändler gewertet werden, "welche die handelsüblichen Voraussetzungen des Wirtschaftszweiges erfüllen, indem sie Öfen an eine angemessene Zahl fremder selbständiger Fachgeschäfte des Einzelhandels weiterverkaufen, im letzten Erhebungszeitraum mindestens DM 60 000, -- netto Öfen und Ölöfen bezogen und mindestens die Hälfte ihres Gesamtbezuges von der Fachindustrie gekauft

haben." Es wurde zwischen A- und B-Großhändlern unterschieden. A-Großhändler mußten den Nachweis erbringen, mindestens 75 % ihres Gesamtabsatzes im letzten Erhebungszeitraum nach den Ermittlungen der Treuhandstelle an eine angemessene Zahl fremder, selbständiger Fachgeschäfte des Einzelhandels verkauft zu haben. Erst dann fielen sie in die Umsatzgruppe A, die einen Grundrabatt von 34 % vorsah. Der Nachweis, B-Großhändler zu sein, ließ sich auf zweierlei Weise führen: Entweder konnte nachgewiesen werden, daß mindestens 50 % des Gesamtabsatzes im letzten Erhebungszeitraum an eine angemessene Zahl fremder, selbständiger Fachgeschäfte des Einzelhandels verkauft wurden oder daß nach den Ermittlungen der Meldestelle 100 % des Gesamtbezuges an Wiederverkäufer und davon mindestens 75 % an eine angemessene Zahl fremder, selbständiger Fachgeschäfte des Einzelhandels abgegeben worden waren. B-Großhändler, die letzteren Beweis erbrachten, mußten dafür nur den halben Mindestbezug im Erhebungszeitraum nachweisen.

Für alle B-Großhändler wurde in der Regel der Grundrabatt auf 32 % festgesetzt. Dieser erhöhte sich wie der der A-Großhändler um die sogenannten addierbaren Leistungsrabatte, sofern beide Großhändler ihre Mindestbezüge im Erhebungszeitraum, wiederum nach den Ermittlungen der Treuhandstelle, überschritten hatten.

Bezüge ab mindestens

DM	100 000, -- netto	A/1	bzw.	B/1	1 %
"	200 000, -- "	A/2	"	B/2	2 %
"	300 000, -- "	A/3	"	B/3	3 %
"	600 000, -- "	A/3, 5	"	B/3, 5	3, 5 %
"	1 000 000, -- "	A/4	"	B/4	4 %
"	2 000 000, -- "	A/5	"	B/5	5 %

Während die Erfüllung für die Voraussetzung, für mindestens DM 60 000, -- Öfen im Erhebungszeitraum gekauft zu haben, durch die Treuhandstelle überwacht wurde, hatte allerdings kein Vertrieb Instrumente zur Hand, die Gewährung der Großhandelsrabatte auf diejenigen Großhändler zu beschränken, "welche die handelsüblichen Voraussetzungen erfüllten." Abgezielt wird wiederum auf zwei derjenigen Großhandelsfunktionen, die die Kartellstelle des Reichsstandes der Deutschen Industrie 1934 im Einvernehmen mit dem Reichsverband

des Deutschen Groß-, Ein- und Ausfuhrhandels wie folgt definiert hat: 1)

"Einkauf im Großen beim Erzeuger, Abnahme und Vertrieb der Waren auf eigenes Risiko, Lagerhaltung des in der Branche üblichen Warensortiments, Vordispositionen d.h. Warenbestellungen auf weite Sicht und somit Förderung einer gleichmäßigen Beschäftigung der Industrie" usw.

Gerade die teilweise Nichteinhaltung dieser Funktionen, die u. a. zu den beschriebenen Mißverhältnissen geführt haben, hätte ja generell die Frage akut werden lassen müssen, mit dem Großhandel über eine Neuregelung seines ihm zu gewährenden Grundrabattes zu verhandeln. Mit der Argumentation, daß der Rabattsatz ein gerechtes Leistungsentgelt darzustellen habe und bei seiner Festsetzung von den vom Großhandel zu erbringenden Leistungen (Lagerhaltung etc.) ausgegangen worden sei, hätte man den Handel unter Hinweis auf die tatsächliche Situation dafür gewinnen müssen, einer Kürzung seines Funktionsrabattes zuzustimmen.

Um die Bereitschaft des Handels hierfür zu erhöhen, hätte man ferner den Handel auf die Härten des Gesamtumsatzrabattverfahrens aufmerksam machen können, von denen besonders die kleinen und mittleren Unternehmen betroffen wurden. Mußten doch diese, die vielfach von Großabnehmern kleine Aufträge erhielten, jenen "zu hohe" Rabatte zugestehen.²⁾

Denn nur in Einzelfällen erwies sich die Behauptung von Sölter als zutreffend, daß kleine und mittlere Lieferanten (die naturgemäß bevorzugt an kleine bzw. mittlere Abnehmer mit niedrigerem Rabattanspruch liefern) auch wirklich vorwiegend nur an kleine und mittlere Abnehmer, große Lieferanten nur an große Abnehmer lieferten. Gerade Großhändler hatten ein vornehmliches Interesse daran, in ihren "Großhandelseinzelgeschäften" solche Öfen zu führen, die sich in der Regel qualitätsmäßig von den in Großbetrieben hergestellten Heizgeräten abhoben und an denen sie infolge ihrer höheren Preislage eine günstige Groß- und in gleicher Weise eine vorteilhafte Einzelhandelsspanne verdienen konnten.

1) Zit. nach Nieschlag, Robert: Binnenhandel, a.a.O., S. 429.

2) Das Beispiel findet sich neben anderen bei Sölter, Arno: Das Gesamtumsatzrabattkartell, a.a.O., S. 20 und 23.

Die Tatsache allerdings, daß andererseits diese Öfen lediglich den "good-will" des Händlers unterstreichen sollten und mehr oder weniger als dekorative "Lockvögel" gedacht waren, brachte es mit sich, daß häufig eine Reihe von Betrieben in ihren an und für sich berechtigten Erwartungen enttäuscht wurden. In der Hoffnung auf größere Anschlußaufträge kam es immer wieder vor, daß die vom Großhandel nachgefragten Geräte auf Lager produziert wurden, ohne daß tatsächlich die preislichen Voraussetzungen gegeben waren, die es dem Großhandel ermöglicht hätten, die Öfen in entsprechenden Stückzahlen auch an Wohnungsbaugesellschaften etc. abzusetzen.

Zusammengefaßt ergibt sich also, daß zumindest die Klein- und Mittelbetriebe gegenüber dem Handel den Standpunkt hätten vertreten können, daß einmal die zu späten Auftragserteilungen und das damit verbundene Risiko der richtigen Produktionsplanung, zum anderen die Tatsache, daß das GUR-System - beschränkt man sich auf die Betrachtung der individuellen Umsatz- und Rabattbeziehungen - auch im Prinzip nicht die Voraussetzung des "echten Leistungsentgelts" erfüllt, zu einer Neufestsetzung des Funktionsrabattes berechtigt hätten.

Nun liegt auf der Hand, daß bei der damaligen Marktstellung des Handels, also vornehmlich in den Jahren 1957/58, jener derartigen Wünschen der Industrie wenig Verständnis entgegengebracht hätte. Demzufolge wäre ein Betrieb, dem an der Herabsetzung überhöhter Listenpreise infolge überhöhter Spannen (z. B. durch die zusätzliche Gewährung von Sondernachlässen) besonders gelegen hätte, gezwungen gewesen, sich nach anderen spannensenkenden Maßnahmen umzusehen.

Im Kapitel "Die Werbeprobleme der Großbetriebe" wurde bereits ein Ansatzpunkt genannt. An Hand von Beispielen wurde dargelegt, daß die vorherrschende Werbung der Ofenindustrie das Publikum zu wenig erreichen, schwerlich ansprechen und zum Kauf anregen konnte. Notwendigerweise blieb daher eine konzentrierte Nachfrage des Letztverbrauchers nach bestimmten Geräten aus. Hätte sie sich aber geltend machen können, wäre der Handel genötigt worden, diese Öfen zu führen und diejenigen Konditionen anzuerkennen, die der durch Werbung erfolgreiche Betrieb für angemessen gehalten hätte.

Es ist hier wiederum nicht der Ort, rückschauend die technischen Einzelheiten moderner Werbemethoden, ihre Grundlagen und Wege zu schildern,

die ein Betrieb prinzipiell hätte beachten, schaffen und beschreiten sollen, um die gewünschte Nachfrage herbeizuführen. Einer Vertriebsleitung, die - wenn auch erst heute - im Hinblick auf wachsende Handelsspannen versucht, ihre Werbestrategie neu zu orientieren, zeigen sich bei einer Analyse, der nicht vorgegriffen werden soll, ihre Versäumnisse von selbst.

Trotzdem sollen wenigstens einige Punkte herausgegriffen werden, die künftig stärker als bisher die Werbefachleute in der Ofenindustrie beschäftigen dürften und die mit Auswahl der Werbemittel, Gestaltung der Werbemittel sowie dem Werbemittleinsatz zu umschreiben sind.

Hinsichtlich der Werbemittel wurde ausgeführt, daß bis 1958 der Schwerpunkt der Werbung auf der Anzeigenwerbung in Fachzeitschriften und auf der Messewerbung lag, während andere Werbemittel im absatzpolitischen Instrumentarium so gut wie gänzlich fehlten. Da im Verzicht auf diese offensichtlich eine der Ursachen zu suchen ist, denen zufolge die wenigsten Ofenkäufer ihre Ofenwahl nach Gesichtspunkten trafen, die von einer durch Rundfunk, Fernsehen oder Bogenanschlagwerbung bekannten Herstellermarke beeinflußt waren, wird darin eine Änderung erfolgen müssen. Der von Gutenberg¹⁾ übersichtlich zusammengestellte Werbemittelkatalog, von dem potentiell jeder größere Hersteller Gebrauch machen kann, sowie die Summen, welche die Wirtschaft insgesamt für die einzelnen Werbemittel auszugeben pflegt²⁾, dürften hierfür wertvolle Anregungen geben.

Fingerzeige für die Gestaltung der Werbemittel, der herkömmlichen wie der neu ausgewählten, gibt in anschaulicher Weise Gass.³⁾ So verlangt er zum Beispiel vom Werbetexter, daß dieser nicht nur ein schöpferischer Meister und "Bermeisterer" des Wortes sein muß, sondern darüber hinaus noch absatzwirtschaftlich und kaufmännisch denken und die karge und harte Sprache der Technik vernenschlichen kann. Da in den sich auf Mechanika und wirtschaftlichen Nutzen beziehenden Werbetexten, die langatmig und ermüdend einen Ofen zu individualisieren trachten, anstatt seinen Nutzen herauszustellen, die zweite Ursache zu suchen ist,

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Der Absatz, Bd. 2, a.a.O., S. 460 f.

2) Vgl. Kaufmann, Günter: Die Werbung stellt sich der Kritik - Werbeaufwand stieg 1959 um 13%, in: Der Volkswirt, 14. Jg. Nr. 20, 14. Mai 1960, S. 916.

3) Gass, Franz Ulrich: Besser werben mit Humor, a.a.O., S. 101 f.

die dem Publikum das so angepriesene Gerät nicht begehrenswerter als andere erscheinen ließ, wird dieser Ratschlag besonders beachtenswert sein.

Und für die mit dem Werbemiteleinsatz zusammenhängenden Fragen gilt, was Gass bei einem erfolgreichen Werbetexter voraussetzt: ¹⁾ er muß Spannung erzeugen und erhalten können. Die Tatsache, daß es zumindest bislang dem Händler überlassen blieb, wann, wie und inwieweit überhaupt mit den ihm zur Verfügung gestellten Prospekten und Aufstellern geworben wurde, wird ja als dritte Ursache zu werten sein, daß sich das Publikum nur spärlich von den Vor- und Nachteilen der angebotenen Geräte ein Bild machen konnte. Wäre es nicht daher für eine Reihe von Herstellern angebracht, sich mit guten Werbeagenturen in Verbindung zu setzen, um sich gegebenenfalls von diesen beraten zu lassen, bzw. diesen selbst die Aufgabe zu übertragen, die Auswahl, Gestaltung und den Einsatz der Werbemittel in die Hand zu nehmen?

Wie Kaufmann ²⁾ ausführt, kommt schon heute dem Anteil der "full service" bietenden Agenturen am Werbeaufwand aller Branchen eine beträchtliche, ständig wachsende Bedeutung zu. Denn immer offenkundiger sei es geworden, daß nur noch die Teamarbeit eines Heeres von Spezialisten einem Unternehmen helfen könne, seinen Marktanteil zu behaupten oder zu erkämpfen.

Wenn jetzt abschließend noch einmal die Frage aufgeworfen werden soll, welchem Betrieb nun auf Grund seiner absatzpolitischen Maßnahmen eine richtige, d.h. relativ optimale bzw. niedrige Preisstellung zu bestätigen wäre, dann fällt die Beantwortung nicht mehr schwer. Umsatzerfolge trotz allgemeinem Absatzrückgang stellten sich ein, wenn der Betrieb verhältnismäßig niedrige Einstandspreise durch Typenauswahl und Normung erreichen konnte und die Lagergröße sowie die Lagerhaltungskosten durch die sorgfältige Auswahl leistungsfähiger Abnehmer auf einem kontrolliert niedrigen Stand gehalten werden. Das aber heißt, daß es einem Ofenhersteller gelang, den Endverbraucher zu gegebener Zeit eindrucksvoll anzusprechen, so daß die konzentrierte Nachfrage der Konsumenten den Handel rechtzei-

1) Gass, Franz Ulrich: a.a.O., S. 102.

2) Vgl. hierzu Kaufmann, Günter: Die Werbung stellt sich der Kritik, a.a.O., S. 917.

tig zu größeren und detaillierten Auftragserteilungen veranlaßte. Dadurch konnten die Aufwendungen für die Werbung¹⁾ weit mehr als kompensiert werden, da die Vertriebsleitung nicht die erheblich ins Gewicht fallenden Sondernachlässe, Zusatzrabatte etc. zu gewähren brauchte.

III. DIE ORDNUNG DES WESTDEUTSCHEN OFENMARKTES ALS ZIELSETZUNG DES FACHVERBANDES UND DER MARKTGEMEINSCHAFT ÖFEN e. V.

1. Die Aufgabenbereiche des Verbandes in Vergangenheit und Gegenwart

Die jetzt folgenden Ausführungen wollen aus einem anderen Blickwinkel zum Verständnis der Wettbewerbslage am Ofenmarkt beitragen. Durch eine Analyse der Politik des Fachverbandes soll das Phänomen erhellt werden, in welchem Ausmaß die Verbandspolitik dazu beitrug, daß zahlreiche Ofenhersteller die im vorstehenden näher erörterten Absatzfragen nur unzureichend zu lösen vermochten und sich infolgedessen der Wettbewerb durch eine eigentümliche und konservative Rückständigkeit auszeichnet.

Voranzustellen ist, daß die Betriebswirtschaftslehre das Problem der Verbandsbildung bisher nur wenig erforscht hat. Sowohl die Beurteilung der Verbandspolitik als auch die Einflußnahme der Mitgliedsbetriebe auf den Verband erwies sich daher, auch infolge Fehlens vollständiger Verbandsunterlagen als schwierig.

Der heute auf Bundesebene bestehende Fachverband Heiz- und Kochgeräte-Industrie e. V. (HKI), dessen Vorläufer nach dem zweiten Weltkriege einzelne Landesverbände und später die Arbeitsgemeinschaft Heiz- und Kochgeräte-Industrie im Vereinigten Wirtschaftsgebiet waren, wurde am 15. Juli 1949 in Rothenburg ob der Tauber gegründet. Organisatorisch

1) Einen Überblick über die von uns gemeinten Werbekostenarten gibt Gutenberg. Vgl. Gutenberg, Erich: Der Absatz, a. a. O., S. 394.

stellte seine Gründung ein völliges Novum dar, da vor und während des Krieges die Heiz- und Kochgeräte herstellenden Werke in eine Anzahl fachlich eigenständiger Organisationen zersplittert waren, die unter Namen wie:

Verband Deutscher Herdfabrikanten
Verband Deutscher Gasherdfabrikanten
Elektroherdverband
Vereinigung Deutscher Eisenofenfabrikanten
Verband für Großkochanlagen
Verband Deutscher Badeofenfabrikanten

geführt worden sind.

Ein Rückblick auf die Geschichte der Ofenindustrie zeigt nun, daß die Gründungsmotive, von denen sich 1949 eine Reihe von Herstellern obiger Sparten leiten ließ, bereits ausschlaggebend für den Zusammenschluß der meisten Ofenhersteller in der Vereinigung Deutscher Eisenofenfabrikanten im Jahre 1912 waren. Die Voraussetzungen allerdings, unter denen es vor dem ersten Weltkrieg und dann nach der Währungsreform zu einem Zusammenschluß kam, waren grundverschieden und erklären die unterschiedliche Akzentuierung der damaligen und heutigen Aufgabenstellung.

Die der ersten Verbandsgründung vorausgehenden Jahre waren von einem "geradezu zügellosen Konkurrenzkampf"¹⁾ beherrscht. Die Nettopreise waren nach und nach ins Bodenlose gesunken, so daß Öfen für M 3,50, dann für M 3,-- und schließlich für M 2,75 angeboten wurden. Die Händler erhielten auf die Bruttolistenpreise bis zu 65% Rabatt.

Lange scheiterten die Bemühungen, angesichts dieser völligen Zerrüttung des Marktes zu einer Verständigung zu kommen, daran, daß jeder Hersteller die Schuld an der Anarchie der Konkurrenz zuschieben wollte. Nur allmählich vermehrten sich die Stimmen derer, die den einzig möglichen Ausweg

1) Vgl. hierzu und im folgenden: Funcke, Eduard: Fünfundzwanzig Jahre VEDEO 1912 - 1937, Geschichte der Vereinigung Deutscher Eisenofenfabrikanten e. V., Kassel 1937. - Als Quellen dienten dem Verfasser die im Kasseler Archiv der VEDEO vorhandenen Niederschriften über Mitgliederversammlungen, Vorstandssitzungen, Jahresberichte, Rundschreiben usw. Ferner stellten der Verein Deutscher Eisengießereien und einzelne Werke Material zur Verfügung.

in einer Preisvereinbarung erblickten und die Initiative zur Gründungsversammlung ergriffen. Die dort vertretenen wesentlichsten Gedankengänge seien hier wiedergegeben, da sie in manchen Punkten auch die heutige Situation treffend zu kennzeichnen vermögen.

Es wurde ausgeführt, daß es bei allen Industrien immer wieder klar zutage trete, daß ohne Gelegenheit zu Aussprachen und ohne persönliche Fühlungnahme der Hersteller untereinander, diese zu ihrem pekuniären Nachteil sowohl von ihren Handelsvertretern als auch von ihrer Abnehmerschaft gegeneinander ausgespielt würden. Keine Firma von Ruf ließe sich ihre alte Kundschaft, auf die sie wirklich Wert lege, durch Preisunterbietungen nehmen. Zu ihrer Erhaltung gäbe sie, meistens auf Grund ihres überhöhten Lagerbestandes, dessen Absatz ihr zu regulären Preisen nicht gesichert erscheine, jedem Preisdruck nach. Das hätte aber zur Folge, daß der Handel, der sich durch derartige Käufe zum Abschluß der Saison bis zum Herbst des folgenden Jahres zu Ausnahmepreisen eindecken könnte, keine Veranlassung sähe, rechtzeitig im kommenden Frühjahr Abschlüsse für den nächsten Herbst zu tätigen.

Im ursächlichen Zusammenhang damit stände die irrtümliche Annahme, daß durch "Ausverkaufspreise" eine nennenswerte Steigerung des Gesamtabsatzes zu erreichen wäre. Lediglich für Konsumartikel, wie beispielsweise Lebensmittel, ließe sich durch besonders billige Preise ein Anreiz zur Verbrauchssteigerung erzielen. Für Heizgeräte würde letztere jedoch schon deswegen nicht eintreten, weil sie hauptsächlich nach qualitativen Gesichtspunkten gekauft würden, so daß nicht so sehr die Anschaffungspreise, als vielmehr die Betriebskosten und die Lebensdauer der einzelnen Ofenmodelle für einen Käufer ausschlaggebend wären. Gerade die vertriebspolitische Zielsetzung der schon längst verbandsmäßig orientierten Hersteller von Zentralheizungen und Kachelöfen, deren auf Qualität und Werbung beruhende Erfolge die Absatzchancen der auf Werbung verzichtenden Ofenindustrie zunehmend beeinträchtigen würden, sollte zeigen, daß nicht der Preisfrage die allein maßgebliche Rolle zufalle.

Obwohl nicht alle Ofenhersteller diese Ansicht zu teilen vermochten, wurde beschlossen, die Bruttolistenpreise nicht weiter zu senken und auf die Nettopreise eiserner Dauerbrandöfen sowie deren Ersatzteile einen Teuerungszuschlag von zunächst 7,5 %, später von 10 % zu erheben. Einem gewählten Vertrauensausschuß, dem die Mitglieder ihre Konditionen und ihre derzeit niedrigsten Preise mitzuteilen hatten, wurde übertragen, die

Einhaltung des Teuerungszuschlages zu überwachen.

Zur Wahrung der gemeinsamen Interessen indessen wurde die Vereinigung Deutscher Eisenofenfabrikanten gegründet. In der ersten Fassung ihrer Satzungen heißt es unter "Zweck" und "Verbandsgegenstände": "Die Vereinigung bezweckt die Werbung und Förderung der gemeinsamen Interessen der in Deutschland ansässigen Fabrikanten eiserner Öfen. Verbandsgegenstände sind eiserne Dauerbrandöfen amerikanischer und irischer Bauart und Einsatzöfen sowie deren Ersatzteile."

"Beschlüsse, die Preis- und Rabatfestsetzungen betreffen, sind nach den Satzungen für die Mitglieder nur verbindlich, wenn sie einstimmig gefaßt werden."

Ehe auf den Strukturwandel der zunächst recht lockeren Vereinigung eingegangen werden soll, sei festgestellt, daß somit ihr Zustandekommen einerseits von allgemeinen, zum anderen von speziellen Voraussetzungen abhängig war.

Die allgemeinen Voraussetzungen bestanden darin, daß in den verschiedenen selbständigen Ofenfabriken, die den Zusammenschluß geplant haben, gleichartige oder zumindest in der Erfüllung sehr ähnliche Teilaufgabenkomplexe vorlagen und daß die Erfüllung dieser Teilaufgaben von dem jeweiligen Betriebsprozeß abgespalten und delegiert werden konnte. Weiterhin mußten die sich zusammenschließenden Unternehmen über Art und Umfang der koordinierten Aufgabenerfüllung und die Zwecksetzung des Verbandes eine Einigung erzielen.

Zu den speziellen Voraussetzungen mit mehr subjektivem Charakter gehörte, daß dem Einzelbetrieb die koordinierte Teilaufgabenerfüllung - im Hinblick auf die Erreichung seiner Absatzaufgabe - vorteilhafter erschien als die Erfüllung bzw. Nichterfüllung im eigenen Betrieb. Man rechnete dazu die Übertragung von Aufgaben, die sich mit Fragen der Gerätetechnik, Normung und Gemeinschaftswerbung beschäftigen sollten. Darüber hinaus aber erkannte man, daß das Ausarbeiten von einheitlichen Verkaufs-, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, die der Transparenz des Ofenmarktes dienen sollten, eine Aufgabe darstellen würde, die ökonomisch sinnvoll überhaupt erst von einem Verband erfüllt werden könnte.

Anders formuliert heißt das, daß eine Reihe von Ofenherstellern, die sich gegenüber der "friedlicheren" Substitutionskonkurrenz also schon damals

in der Handhabung der wichtigsten absatzpolitischen Instrumente im Hintertreffen befand, in der Delegierung ungelöster Absatzaufgaben eine Maßnahme zu sehen glaubte, welche die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens stärken würde. Rückblickend gewinnt man nur unbestimmt den Eindruck, daß der teilweise Verzicht auf Selbstbestimmung und auf die eigene gedankliche Durchdringung sortiments-, werbe- und preispolitischer Fragen einer der Gründe sein wird, daß heute erst in Einzelfällen die Grundlagen für eine fortschrittliche Lösung absatzpolitischer Probleme auf betriebsindividueller Basis erarbeitet worden sind.

Indessen ist mit dieser Folgerung nicht beabsichtigt, die Erfolge der Verbandsführung, die von der Mitgliedsversammlung gewählt wurde und an ihre Weisungen gebunden war, schmälern zu wollen. Ihrer Zähigkeit ist es zuzuschreiben, daß erstmalig im Jahre 1912 die Mehrzahl der Hersteller der Abnehmerschaft geschlossen entgegentrat, so daß diese ihre Rabattforderungen einschränken mußte.

Auch ist es ihr zu danken, daß sie die einander widerstrebenden Interessen der Mitglieder so aufeinander abzustimmen verstand, daß selbst durch wiederholte Austritte und Kampfmaßnahmen der Außenseiter der Fortbestand der Vereinigung gesichert wurde. Im Prinzip blieb die Preisfrage noch jahrelang "ungelöst". Gerade im Kriege, als die Werke bis an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit für Heereslieferungen beschäftigt waren und die Preisangebote an die Heeresverwaltung von den jeweiligen Lieferanten, nicht aber von der Vereinigung abgegeben wurden, zeigte sich, daß der Preiskampf unaufhörlich weiterging und eine Preisregelung allein durch die generelle Festsetzung bestimmter Aufschläge ohne genaue Einstufung der Öfen nicht möglich war.

So tauchte 1917 der Plan auf, analog der Kesselofenvereinigung eine Ofenverkaufsvereinigung zu bilden, um der unabhängig vom Ausgang des Krieges voraussichtlich gespannten Marktlage begegnen zu können und um die Wiederkehr der Vorkriegszustände zu verhindern. 1919 kam eine derartige Verkaufsvereinigung zustande. Da ihre Preiskonvention aber sogleich von der VEDEO übernommen wurde, somit die nur von zunächst einigen Mitgliedern gegründete Ofenverkaufsvereinigung mit der VEDEO verschmolz, ergab sich, daß dadurch der Verband in seiner Grundrichtung ein reines Preis- und Konditionenkartell in der rechtlichen Form des eingetragenen Vereins wurde.¹⁾

1) Vgl. Baumeister, Fritz: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Organisationsfragen ..., a. a. O., S. 48.

Von der Preiskonvention wurden Rundöfen mit Blechmantel, Irische Dauerbrandöfen und Öfen amerikanischer Bauart erfaßt. Um für sie Mindestpreise festzusetzen, die nicht länger auf betriebsindividuell ermittelten Selbstkosten beruhen sollten, wurden auf Grund vorhandener, besonders ausgewählter Ofenmodelle Normalrichtlinien für die Preisbildung erlassen. Sie bezogen sich auf die Körpermaße der Öfen, die Gewichte sowie auf bestimmte Ausführungen von Einzelteilen und deren "Normalpreise", denen Durchschnittskalkulationen der ausgesuchten Normaltypen zugrunde lagen. Zur Überwachung der Mindestpreise wurden entsprechende organisatorische Maßnahmen ergriffen. So wurden beispielsweise die Durchführung und Einhaltung der Beschlüsse durch Hinterlegung von Eigenwechseln der Mitglieder sichergestellt - eine vom psychologischen Standpunkt aus sicherlich nicht zu unterschätzende Maßnahme.

Im Verhältnis zur Abnehmerschaft trat insofern ein Wandel ein, als nunmehr zur Einhaltung der vertikalen Preisbindung der bereits in anderen Zusammenhängen erwähnte Verpflichtungsschein eingeführt wurde. Er schrieb dem Handel vor, die für den Wiederverkauf an Dritte festgesetzten Preise und Bedingungen nicht zu unterbieten. Verstöße konnten von der Vereinigung mit Aufhebung des laufenden Liefervertrages und dem Entzug der Umsatzvergütung beantwortet werden.

Die Verkaufsbedingungen unterscheiden zwischen A- und B-Händlern. Für die A-Händler (Großhändler) besagten sie, daß die VEDEO nach freiem Ermessen solche Abnehmer als Großhändler anerkennen konnte. "die ein eigenes Lager unterhalten, durch Reisende die Kleinhändler besuchen und Öfen durch diese vertreiben lassen und den Verpflichtungsschein der VEDEO unterzeichnen, unter der Bedingung, daß der Großhändler bis zum 1. April jeden Jahres seinen Jahresbedarf an Öfen durch Abschlüsse eindeckt und Einteilungen so rechtzeitig gibt, daß mindestens ein Drittel aller Abschlüsse im ersten Halbjahr in möglichst gleichen Monatsmengen geliefert werden kann".

Der A- und B-Händlern (Facheinzelhändlern) zugestandene Funktionsrabatt¹⁾ differierte naturgemäß. Er erhöhte sich für beide um die schon damals ge-

1) In späteren Jahren erfuhr er durch die Einführung des Gesamtumsatzrabattverfahrens eine noch weitgehendere Differenzierung (1926/27).

staffelte Frühbezugsprämie, den Ladungsrabatt, die Frachtvergütung (um allen Kunden den Bezug von den einzelnen Werken unter gleichen Bedingungen zu ermöglichen), den Treuerabatt sowie um die Umsatzvergütung, eine Art Mengenrabatt.

Mit zunehmender Erstärkung der Vereinigung allerdings verschärften sich die an ihre Gewährung geknüpften Bedingungen. Und immer mehr sah sich der Handel durch die oft einseitigen Abänderungen, die seine Spanne schmälerten, in die Abhängigkeit der Industrie geraten. Das zeigte sich zunächst an der allmählichen Einengung der Betätigungsfreiheit des Großhandels. Immer strikter wurde er angewiesen, die von einem Lieferwerk bezogenen Geräte nur innerhalb des mit jenem vereinbarten Absatzgebietes an solche Facheinzelhändler zu verkaufen, die gleichfalls den Verpflichtungsschein der VEDEO unterschrieben hatten. Das zog nach sich, daß er zahlreiche Einzelhändler in seinem Einzugsgebiet, die aus preislichen Gründen Öfen von Herstellern bezogen, die nicht der Vereinigung angehörten, weder mit diesen noch mit "Vereinigungsöfen" beliefern konnte. Denn auch der Treuerabatt wurde in der Weise neu geregelt¹⁾, daß er ihn nur noch dann erhielt, sofern er in der Referenzperiode ausschließlich "Vereinigungsöfen" bezogen hatte.

Nach Kürzung der Funktionsrabatte auf 25 % der Bruttolistenpreise, die nicht gesenkt werden konnten, da die "Gestehungskosten sämtlicher Öfen über dem Erlös lagen", ging ein Jahr später, im Jahre 1929, die Vereinigung dazu über, auch rechtlich den Handel zum ausschließlichen Bezug von "Vereinigungsöfen" zu verpflichten. Trotz heftiger Widerstände mußte er dem Abschluß von Treueverträgen zustimmen, deren Einhaltung vom Verband überwacht und durch die Hinterlegung von kaufmännischen Verpflichtungsscheinen gesichert wurde.

Umgekehrt gelang es dem Handel nicht, die VEDEO zur Aufgabe ihrer neuerlichen Vertragspolitik gegenüber den Genossenschaften zu bewegen.²⁾

1) Zuvor hatte seine Gewährung, die im Anschluß an eine Referenzperiode erfolgte, lediglich vorausgesetzt, daß ein Händler mit einem Lieferwerk einen bestimmten Umsatz getätigt hatte.

2) Der von den Einkaufsvereinigungen durchgeführte "Ersatz der Lagerhaltung durch Disposition" führte zu gleicher Zeit auch in anderen Branchen zu zahlreichen Auseinandersetzungen mit dem traditionellen Großhandel.

Vgl. Nieschlag, Robert: Binnenhandel, a.a.O., S. 428.

Anfänglich hatte die Vereinigung die Belieferung z. B. des Nürnberger Bundes abgelehnt und sich sogar für Konventionalstrafen ausgesprochen, sofern ein Verbandsmitglied dessen Lockungen erliegen sollte. Dann aber, als den maßgeblichen Werken im Verband selbst - durch die Zusammenfassung des Warenbedarfes von Gruppen ausgewählter Einzelhandelsbetriebe - große Aufträge in Aussicht gestellt wurden, die frühzeitig erteilt und langfristig disponiert werden sollten, um eine kontinuierliche Produktion ohne Lagerhaltungsprobleme zu gewährleisten, änderte sich ihre Einstellung. Letztlich gaben sie den Ausschlag, daß an die Seite der übrigen Abnehmer auch die Genossenschaften traten, deren Nachfrage jedoch niemals die Marktstellung des Handels erschüttern konnte.

Der Erstarkung der Vereinigung nach außen entsprach andererseits die Zunahme der inneren Festigung. In steigendem Maße hatte es der Vorstand verstanden, seine Vollmachten zu erweitern. Auf Grund einer von ihm vorgeschlagenen Satzungsänderung wurde 1931 das Geschäftsjahr so festgelegt, daß es künftig vom 1. Februar bis 31. Januar währte und Kündigungen nur zu seinem Beginn ausgesprochen werden durften. Dadurch wurden die sonst üblichen Saisonaustritte einiger Mitglieder unterbunden und deren Preisunterbietungen verhindert.

In der Tat zeigen die Umsätze der Vereinigung in den Jahren nach der Wirtschaftskrise einen derartigen Wiederanstieg, daß man wohl nicht fehlt in der Annahme, daß neben anderen Gründen gerade jene Maßnahme den Erfolg nicht unmaßgeblich herbeizuführen half.

Jahr	in 1000 RM	Jahr	in 1000 RM
1927	22.138	1932	13.093
1930	17.362	1934	27.948
1931	12.731	1936	33.061

Kamen doch manche Außenseiter, deren Einfluß in früheren Zeiten durch zeitweilig verbandsmüde Werke gestärkt war, nach 1931 nicht mehr umhin, der Vereinigung infolge ihrer Marktstellung beizutreten, um sich vor ihren Kampfmaßnahmen zu schützen.

Durch eine geschickte Verhandlungstaktik hatte es nämlich der Vorstand erreicht, nicht nur die Bedenken des Preiskommissars anlässlich der Prüfung der VEDEO-Bedingungen und Verbandspreise zu zerstreuen - trotz

zahlreicher "nicht berechtigter" Beschwerden aus Händlerkreisen -, sondern gleichfalls die Schlüsselposition des Verbandes und seine eigenen Kompetenzen auszubauen.

Diese nützte er dann im Jahr 1933 dazu, neue Revisionsbestimmungen zur besseren Wahrung der Marktordnung zu schaffen. Bis zum Ausgang des Krieges in Kraft, führten sie zu einer verschärften Überwachung des Handels und zu einer erweiterten Kontrolle der Werke. Handel wie Hersteller mußten die von der VEDEO aufgestellte Marktordnung schriftlich anerkennen und sich damit abfinden, daß ihnen der Rahmen ihrer Entscheidungsbefugnisse eingeengt und ihnen ihr Tätigkeitsfeld umrissen wurde.

Um mit Rasch¹⁾ zu sprechen, beeinflusste der Verband die Absatzwege und über sie die Struktur der Vertriebsformen im weitesten Umfange durch Einsatz von Kollektivmacht.

Im zweiten Weltkrieg wiederholten sich die gleichen Zustände wie im ersten in den Jahren 1914 - 18. Das Roheisen wurde kontingentiert und fast ausschließlich für den Heeresbedarf in Anspruch genommen. Nur beschränkt konnte der Inlandsmarkt beliefert werden, so daß der Nachholbedarf nach der Währungsreform beträchtlich war.

Seine Steuerung indessen sollte zunächst dem VEDEO vorenthalten bleiben. Da die staatliche Autorität ausschließlich in den Händen der Alliierten Militärregierung lag, deren wirtschaftspolitische Konzeption eine scharfe Frontstellung gegen Markt- und Preisabreden zur Folge hatte, wurde ihr eine Verbandsarbeit im früheren Rahmen unmöglich gemacht. "Neue bisher unbekannte Wege" mußten die an einem neuzeitlichen Verbandsgebilde interessierten Unternehmen einschlagen, "um die Gemeinschaftsarbeit des neugegründeten Fachverbandes HKI auf eine moderne, den Erfordernissen der Zeit abgestimmte Basis zu stellen."

Noch 1953 wird ausgeführt²⁾, daß der Verband entsprechend seiner neuen geistigen Ausrichtung und um der demokratischen Grundordnung willen nicht

1) Vgl. Rasch, Harold: Das Kartellgesetz vor dem Bundestag. Für oder gegen Wettbewerbsbeschränkungen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 18 vom 22. Januar 1955.

2) Der Fachverband Heiz- und Kochgeräte Industrie, o. V., in: HKI Hefte, a. a. O., Heft 1, Januar 1953, S. 17.

an Stelle, sondern für seine Mitglieder tätig sein wolle. Er habe also keine herrschende, sondern eine dienende Funktion. Sie wurde u. a. dahingehend interpretiert, daß die Mitglieder stetig zu mahnen seien, sich in der Preisbildung, Produktion usw. verantwortungsbewußt zu verhalten, zum anderen dahin, daß der Verband stärker als bisher Fragen der Gerätetechnik und der Normung in seinen Aufgabenbereich einzubeziehen habe. Das bedinge eine Zusammenarbeit und Abstimmung mit den verschiedenartigsten Organisationen, im Inland z. B. mit dem Handel, dem Normenausschuß, den Energieträgern, den Endverbrauchern, im Ausland mit den verschiedenen Schwesterorganisationen sowie mit der neugeschaffenen Europäischen Arbeitsgemeinschaft der Hersteller von häuslichen Heiz- und Kochgeräten (C. E. F. A. C. D.).

Ausdrücklich wurde demzufolge hervorgehoben, daß der Verband "Anwalt der Leistung und der ständigen Leistungserprobung seiner Mitglieder sein wolle und sich bewußt und deutlich mit seiner neuen geistigen Ausrichtung von jeder früheren markt- und preisregelnden Tätigkeit distanzieren werde." ¹⁾

Davon ist in den Tätigkeitsberichten des Verbandes in den Jahren 1958/59 keine Rede mehr. Während im ersten ²⁾ noch "von den Bemühungen um eine Ordnung des Marktes" gesprochen wird, heißt es im letzteren ³⁾, daß im Jahre 1959 "die Arbeit des Ausschusses für Marktbeobachtung und Statistik ganz im Schatten des Kampfes stand, den die Marktgemeinschaft Öfen e. V. mit dem Bundeskartellamt wegen des Widerspruchs gegen das angemeldete Rabatt- und Konditionenkartell für Öfen zu führen hatte". Sowohl personell als auch materiell habe der Verband mit aller Kraft unter Zurückstellung anderer Fragen und Aufgaben dieses Vorgehen unterstützt in der Erkenntnis, daß der Erfolg dieser Bemühungen nicht nur für die Ofenhersteller, sondern darüber hinaus für die Konsumgüter-Industrie von richtungsgebender Bedeutung sein würde.

1) Vgl.: Der Fachverband Heiz- und Kochgeräte Industrie, o. V., a. a. O., S. 18.

2) Vgl. Tätigkeitsbericht 1958, herausgegeben vom Fachverband Heiz- und Kochgeräte Industrie e. V., a. a. O., S. 4.

3) Vgl. Tätigkeitsbericht 1959, herausgegeben vom Fachverband Heiz- und Kochgeräte Industrie e. V. in Frankfurt/M. im Mai 1960, S. 16.

Es sei an dieser Stelle nicht verhehlt, daß der kurzfristige Wandel in der Zielsetzung des Verbandes, der sich heute als Vorkämpfer des Kartellgedankens für die Konsumgüterindustrie apostrophiert, verblüffen kann. Unwillkürlich stellt sich die Frage, ob überhaupt 1949 die neue Aufgabenstellung ernsthaft angestrebt wurde, so daß man in ihr ein ermutigendes Zeichen für einen Wechsel der inneren Einstellung¹⁾ analog neuerlicher Zielsetzungen von Handelsverbänden erblicken konnte, oder inwieweit lediglich Zweckmäßigkeitsüberlegungen maßgeblich waren, die "neue geistige Ausrichtung" als Übergangslösung zu postulieren, um den neuen gesetzlichen Vorschriften zu entsprechen.

Beobachter, die jener Auslegung den Vorzug geben wollen, können namentlich drei Gründe anführen, die es schon damals den im Verborgenen wirkenden Kartellbefürwortern möglicherweise ratsam erscheinen ließen, ein wenn auch erst später ihren Interessen dienendes Verbandsgebilde zu schaffen, das lediglich nach außen hin eine neuorientierte, nicht mehr wirtschaftspolitische Konzeption zur Schau trug.

In der Furcht zahlreicher Unternehmen vor dem Handel, der auf einem nicht bald wieder kartellierten Markt versuchen würde, künftig die einst von ihm verlangte Zustimmung zu den Konditionen der Vereinigung zu versagen, um seinerseits statt dessen die Konditionen (Rabattregelung etc.) der Lieferwerke nachhaltig zu beeinflussen, wird einer der damaligen Gründe gesehen. Unter Berücksichtigung der Entwicklung, die zu der herausgestellten Erstarkung des Handelsapparates geführt hat, dürfte vom Blickwinkel der Industrie eine derartige Besorgnis zu Recht bestanden haben.

Als zweiter geheimer Grund, der de facto den Zusammenschluß begünstigt haben mag, kann vermutet werden, daß rechtzeitig eine Reihe von Herstellern geschlossen der Substitutionskonkurrenz entgegentreten wünschte. Während die Ofenhersteller vornehmlich das zu erwartende Angebot von Zentralheizung und Kachelöfen im Auge gehabt haben dürften, werden es für die Herdfabrikanten die reinen Elektrofirmen gewesen sein, deren potentieller Expansionsdrang rechtzeitig in Grenzen gehalten werden sollte. Nur spärlich allerdings lassen die folgenden Produktionszahlen erkennen, wie heftig in der Tat das Ringen der beiden Marktverbände HKI und ZVEI (Zentralverband der Elektroindustrie) um den Marktanteil geworden ist.²⁾

1) Vgl. Nieschlag, Robert: Binnenhandel, a.a.O., S. 143.

2) Vgl. Tätigkeitsbericht 1958 der Heiz- und Kochgeräte Industrie, a.a.O., S. 43 und 44.

Es wurden Elektro- und kombinierte Herde hergestellt:

	HKI	%	ZVEI	%	Gesamt	%
1956	325.557	65,0	176.034	35,0	501.591	100
1957	350.523	63,5	202.094	36,5	552.617	100
1958	380.230	70,4	159.715	29,6	539.945	100

Ein dritter Grund schließlich, der einigen Verbandsinteressenten wichtig genug erschienen sein mag, wird darin gelegen haben, daß man die überkommenen Marktanteilgrößen beibehalten wissen wollte. Und man geht wohl nicht fehl in der Annahme, daß es große Firmen und die Veteranen unter ihnen gewesen sein mögen, denen künftig ihre alten Ansprüche nur durch "Aussprachen" auf einer zunehmend gestrafften Verbandsebene gesichert erschienen.

Sei es, wie es sei: Neigt man der gegenteiligen Ansicht zu, daß wirklich die neue geistige Ausrichtung angestrebt war und mit ihr die neue Aufgabenstellung, dann kann man nur bedauern, daß sich ihre Akzentuierung wie ersichtlich verschoben hat; denn die seinerzeit gesteckten Ziele wurden nur beschränkt erreicht, bzw. hinter solche zurückgesetzt, deren Postulierung fragwürdig erscheinen kann. Bevor jedoch hierauf näher eingegangen werden soll, seien abschließend der Aufbau und die Organe des Fachverbandes umrissen.¹⁾

Der Fachverband bildet eine Untergliederung des Wirtschaftsverbandes Eisen, Blech und Metall verarbeitende Industrie e. V. und ist wie die meisten Wirtschaftsverbände²⁾ als rechtsfähiger Verein im Sinne des BGB im Vereinsregister eingetragen. Das Geschäftsjahr ist im Gegensatz zu früher wohl auf Betreiben der weniger saisonabhängigen Herdfabrikanten das Kalenderjahr. Die Organe des Verbandes sind der Vorsitzende³⁾ des Fachverbandes, der Vorstandsrat des Fachverbandes, der den Vorsitzenden bei der Vorbe-

1) Vgl. hierzu die Satzung des Fachverbandes HKI, die in der Gründungsversammlung am 15. 7. 1949 in Rothenburg ob der Tauber beschlossen wurde.

2) Vgl. Grochla, Erwin: Betriebsverband und Verbandbetrieb, a. a. O., S. 116.

3) Im Sinne des § 26 BGB.

reitung und Durchführung der Beschlüsse der Organe berät und beaufsichtigt, die Mitgliederversammlung und der Verwaltungsrat des Fachverbandes. Ihm obliegt die Leitung des Verbandes nach den Beschlüssen der Mitgliederversammlung, die Entscheidung über die Aufnahme und den Ausschluß von Mitgliedern, die Aufstellung der Geschäftsordnung, die Wahl der Geschäftsführer sowie die Entscheidung über sonstige, außerhalb des laufenden und üblichen Geschäftsbetriebes liegende Rechtsgeschäfte. Er setzt sich zusammen aus dem Fachverbandsvorsitzenden und seinen Stellvertretern, den 7 Ländervertretern der 7 Landesverbände (z. B. Hessen), den Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden der Fachabteilungen¹⁾ sowie den Vorsitzenden der vier noch zu besprechenden Arbeitsausschüsse: Technik, Publikation, Betriebswirtschaft und Marktbeobachtung/Statistik.

Die Mitgliederversammlung schließlich, die mindestens einmal im Laufe des Geschäftsjahres stattfinden muß, hat das Recht zur Wahl des Vorsitzenden und zur Festsetzung der Unkostenumlage zur Bestreitung der laufenden Unkosten und sonstigen Verpflichtungen. Sie nimmt ferner den Jahresbericht mit der Jahresrechnung entgegen und entlastet den Vorsitzenden, den Verwaltungsrat und die Geschäftsführung²⁾ des Verbandes. Sie bildet Ausschüsse und wählt Vertreter für besondere Aufgaben, sie beschließt über Anträge auf Satzungsänderungen und sie behandelt alle sonstigen Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung, die ihr, wie beispielsweise Fragen des Vorsitzenden, zur Entscheidung unterbreitet werden.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß es sich bei dem Fachverband der Heiz- und Kochgeräte Industrie e. V. um einen auf freiwilliger Mitgliedschaft beruhenden Fachverband mit beachtlich zentraler Aufgabenausführung handelt. Die aus den Unternehmen mehr oder weniger ausgegliederten Teilaufgaben, wie Normung, Werbung, die Ausarbeitung der Rabatt-, Zahlungs- und Lieferungsbedingungen, werden von der Zentrale des Verbandes erfüllt. Das ermöglicht ihr, nachhaltig den Wettbewerb am Ofenmarkt zu beeinflussen. Daher ist zu wiederholen - berücksichtigt man,

1) Die fachliche Arbeit ist weitgehend dezentralisiert und in Fachabteilungen (für Kohlenherde, Gaskochgeräte, Öfen etc.) delegiert.

2) Ihren Aufgabenbereich schildert ausführlich Grochla, Erwin: Betriebsverband und Verbandbetrieb, Berlin 1959, S. 189. Vgl. auch hierzu den § 30 BGB.

daß es sowohl eine betriebliche Innenpolitik als auch eine betriebliche Außenpolitik gibt¹⁾, von denen sich Aufgaben auf einen Verband delegieren lassen -, daß aus der ursprünglich rein ökonomischen Aufgabenstellung, wie betriebswirtschaftliche Forschungsarbeit, Betriebsuntersuchungen, Marktforschung und gemeinsames Rechnungswesen, eine zunehmende wirtschaftspolitische Aufgabenstellung geworden ist.²⁾ Um mit Grochla³⁾ zu sprechen, zielt sie auf Beeinflussung der Märkte, der staatlichen Wirtschaftspolitik, der Politik anderer Verbände und anderer Betriebe, die nicht Mitglieder sind, sowie auf die Beeinflussung der Zielsetzungen und Entscheidungen der Mitgliedbetriebe.

a) Die Aufgabenstellung des Technischen Ausschusses und
des Publikationsausschusses

Die gleichzeitige Behandlung beider Ausschüsse ist, wie zu zeigen sein wird, entwicklungs- und sachbedingt. Doch ist davon auszugehen, daß 1949 ihre verschiedenen Aufgaben nach sachlichen Gesichtspunkten festgelegt und ihre daraus folgende unterschiedliche Zielsetzung entsprechend formuliert wurden.

Die Aufgaben des Technischen Ausschusses wurden so umschrieben⁴⁾, daß er sich auf überbetrieblicher Ebene mit den vielseitigen geräte- und wärmetechnischen Grundsatzfragen zu befassen habe, die für die Weiterentwicklung von Heiz- und Kochgeräten von Bedeutung sind. Ihm obliege daher die Verbindung zu den verschiedenen Forschungsinstituten, denen entsprechende Forschungsaufgaben zur Durchführung übergeben werden sollten. Seine Zielsetzung sei es, dem technischen Fortschritt in einem solchen Maße Impulse geben, daß die westdeutschen Hersteller nicht nur konkurrenzfähig dem Ausland gegenüber blieben, sondern auch den Inlands-

-
- 1) Vgl. Sandig, Curt: Die Führung des Betriebs - Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1953, S. 19 ff.
 - 2) Die Unterschiede beider Aufgabenstellungen arbeitet Hardach heraus: vgl. Hardach, Fritz: Betriebswirtschaftliche Aufgaben der Wirtschaftsfachverbände. Diss. Köln Bergisch-Gladbach, o. J., S. 4 ff.
 - 3) Vgl. Grochla, Erwin: Betriebsverband und Verbandbetrieb, a. a. O., S. 160.
 - 4) Vgl. Der Fachverband Heiz- und Kochgeräte Industrie, o. V., a. a. O., S. 18.

verbrauchern optimale Geräte zu minimalen Preisen zur Verfügung stellen könnten.

Dem Publikationsausschuß dagegen sollte es vorbehalten sein, publizistische und werbliche Aufgaben auf überbetrieblicher Ebene durchzuführen. Seine Tätigkeit nach innen habe sich auf die Beratung und Unterrichtung der Mitgliedswerke über alle einschlägigen Fragen zu erstrecken, seine Tätigkeit nach außen darauf, die Teilnahme der Öffentlichkeit an den Problemen der Heiz- und Kochgeräte-Industrie zu wecken. Hierzu würden unter dem gegebenen Fachaspekt, wie es heißt, alle Mittel der Aufklärung und Werbung herangezogen.¹⁾

Anders ausgedrückt könnte man sagen, daß den beiden Ausschüssen also Aufgaben übertragen wurden, deren Erfüllung und Lösung der Verband auf Grund seiner Erfahrungen in der Vergangenheit als besonders vordringlich ansehen mußte und deren betriebsindividuelle Problematik bei der Besprechung der absatzpolitischen Instrumente Produktgestaltung und Werbung offen zu Tage trat. Denn obschon bald nach der Gründung der VEDEO obige Aufgaben von dieser in Angriff genommen wurden, gelang es der Vereinigung nicht, von Anfang an jenes Fundament für eine sinnvolle Stufenlösung zu schaffen, auf dem allein der neue Verband hätte aufbauen dürfen.

Als Symptom ist die Tatsache zu werten, daß die erste Auseinandersetzung mit Fragen des Ofenbaus und der Werbung auf Verbandsebene durch Anstöße von außen erfolgte. Während von der Abnehmerschaft geltend gemacht wurde, daß man ihr durch Schaffung von genormten Ersatzteilen den Verkauf erleichtern sollte und daß es für die Lieferwerke nicht länger angängig sei, ihre Öfen lediglich als "Verbrennungsstätte" ohne gute Formgestaltung zu konstruieren, war es andererseits die vergleichende Werbung der Substitutionskonkurrenz, die die Vereinigung veranlaßte, über ihre preisregelnde Tätigkeit hinaus ihr Aufgabengebiet zu erweitern.²⁾

Durch Beschluß der Mitgliederversammlung entstand 1920 die "Wärmetechnische Abteilung" in Berlin. Die Arbeit eines Mitgliedswerkes weiterfüh-

1) Vgl. Der Fachverband Heiz- und Kochgeräte Industrie, o. V., a. a. O., S. 18.

2) Vgl. wieder hierzu wie im folgenden: Funcke, Eduard, a. a. O., S. 12 f.

rend, sollte sie die Heizleistung bzw. den Wirkungsgrad eiserner Öfen wissenschaftlich erforschen und deren wirtschaftlichste Betriebsweise ergründen. Gleichzeitig wurde ihr übertragen, in den Verbraucherkreisen die alte, insbesondere von der Kachelofenindustrie sorgfältig gepflegte Legende zu widerlegen, wonach der Eisenofen schlechthin eine so mangelhafte Ausnutzung der Brennstoffe gewährleiste, daß 70 % der Wärmeenergien in den Schornstein wanderten.

Es scheint, daß in der eigenwilligen Koppelung von Werbe- und technischer Forschungsarbeit, in der Handhabung der Werbung durch Konstrukteure und Techniker und der damit für sie verbundenen Überforderung eine der Ursachen liegt, weshalb der WTA kein nachhaltiger Erfolg beschieden war. Denn es zeigt sich rückschauend, daß die Konkurrenz z. B. der Kachelofenindustrie meistens wowohl in baulicher und wärmetechnischer als auch in werblicher Hinsicht einen Vorsprung gewinnen konnte.

So hatten beispielsweise die Fachverbände anderer Heizungsarten, von denen die Bedeutung der Werbung schon Jahre zuvor erkannt war, verschiedenartigste und aufblühende Organisationen, zum Teil auch unter Beteiligung behördlicher Stellen, geschaffen, um über die gemeinsame Beratung mit geworbenen Berufsorganisationen, Hausbesitzern und Hausfrauen auf dem Gebiet sparsamer Brennstoffwirtschaft ihre Marktstellung auszubauen. Was vermochte daher lange Zeit die Werbung der Vereinigung auszurichten, wenn die Bayerische Landeskohlenstelle z. B. Kachelöfen und Zentralheizungen, nicht aber eiserne Öfen, die lediglich in ihren Veröffentlichungen zu ungünstigen Wärmevergleichen herangezogen wurden, zum Kauf empfahl, wenn weiterhin in Schulen des Baugewerbes etc. auf die Initiative der Konkurrenz hin "Heizungskunde" unter entsprechendem Blickwinkel zum Lehrfach erhoben wurde?

Nur allmählich gelang es der Vereinigung, die nach bewährtem Vorbild dann auch mit entsprechenden Organisationen und Behörden eine Zusammenarbeit anknüpfen konnte, bestehende Vorurteile auszuräumen und durch ein Handbuch, betitelt "Der eiserne Zimmerofen", sowie durch populärwissenschaftliche Werbeschriften, wie "Zur Hygiene der Raumbeheizung mit eisernen Öfen", ein vermehrtes Interesse für gußeiserne Öfen zu wecken. Vornehmlich in Gebieten wie im Osten Deutschlands, in denen die Konkurrenz weniger heftig war, konnte der Absatz gesteigert werden. Doch sonst zeigte sich immer wieder, daß der Wettbewerb, sei es in Fragen der Verkäuferschulung, sei es in der Gewinnung neuer Interessentenkreise,

z. B. Architekten, durch überzeugende Formgestaltung bei hoher Qualität die erste und zündende Idee hatte und den aus ihr entspringenden Vorteil zu nutzen verstand.

Obwohl nämlich die Vereinigung durch Forschungsarbeiten der Technischen Hochschulen Berlin-Charlottenburg und Aachen die Qualität ihrer Geräte beträchtlich hatte steigern können und die Heizleistung der Öfen durch genormte Heizflächen nach eingehenden Heizflächenberechnungen neu bestimmen und dem Handel ein Handbuch zur Verfügung stellen konnte, in dem für Ersatzteile Normalbezeichnungen festgelegt waren, mußte sie auf Messen, wie 1927 anlässlich der Stuttgarter Ausstellung "Die Wohnung", erleben, daß die Leitung des Deutschen Werkbundes den größten Teil der Modelle aus Formgebungsgründen ablehnte. Der Kommentar der Ofenindustrie, daß die Ablehnung kein objektives Werturteil gewesen sein könnte, sondern lediglich die damals herrschende Kunstrichtung charakterisiere, die sich mit dem Namen Corbusier umschreiben lasse, spricht, erinnert man sich der damaligen Öfen, für sich selbst.

Daß andererseits die WTA keinen stärkeren und richtungsweisenden Einfluß auf eine gefälligere Produktgestaltung nehmen konnte, lag daran, daß sie sich einer anderen Aufgabe noch vordringlicher widmen mußte. Immer höher waren nämlich die Gestehungskosten der Öfen gestiegen, da die Werke von sich aus miteinander wetteiferten, durch ständig neue, wenn auch technisch verbesserte Modelle, ihre Absatzchancen zu vergrößern. In der Gründung einer Modelleinschränkungskommission im Jahre 1921, deren Befugnisse ständig erweitert wurden, sah sie den einzigen Weg, dieser absatzpolitisch sehr ungünstigen Entwicklung entgegenzuwirken.

Zunächst verschärfte sie das bereits 1919 erlassene, anfänglich locker gehandhabte Verbot, neue Modelle herzustellen. Da dieses Ansinnen aber auf verständlichen Widerstand der Werke stieß, konnte erst 1928 die Kommission in Verbindung mit der Preisabstimmungskommission den Mitgliedern zur Auflage machen, beim unvermeidlichen Herausbringen neuer Modelle eine gleiche Anzahl älterer auszuschalten. 1932 und 1934 schließlich wurden die Werke in Gruppen geteilt und dann für jede Gruppe eine durchschnittliche Modellzahl als Maßstab einer künftig "gesunden" Bedarfsziffer ermittelt. Doch schon bei der Durchführung der "Auskämmung" zeigte sich, daß diese Regelung noch nicht einschneidend genug war, um auf dem Inlandsmarkt Preissenkungen zu ermöglichen. Daher wurde 1937 beschlossen, zumal von amtlicher Stelle der alsbaldige Nachweis durchgreifender Maß-

nahmen auf diesem Gebiete gefordert wurde, eine völlige Modellsperre einzuführen. Bis zum Kriegsausbruch wurde diese lediglich geringfügig gelockert, im Kriege selbst den Werken vorgeschrieben, nur einen "Kriegseinheitsofen" zu produzieren, der voll genormt war.¹⁾

Über die etwas willkürliche Lösung dieses Problems, durch die der Wettbewerb am Ofenmarkt gezügelt wurde und gemäßigte Formen annahm, mag man verschiedener Meinung sein. Wenn auch die Ofenindustrie in diesen Jahren ihre Geräte nicht weiter technisch vervollkommen und den Modewandel nicht mitmachen konnte, kam sie erstmalig dazu, Groß-Serien zu produzieren. Das hat sich bekanntlich bald nach dem Kriege wieder geändert. Die Flut der Modelle nahm jährlich zu und der Auflagenumfang entsprechend ab. Keine Modelleinschränkungskommission bestand mehr, um den Mitgliedern mit heilsamem Zwang entgegenzutreten. Das ist zu bedauern, so anerkennenswert es ist, daß sich der Technische Ausschuß intensiv anderen Arbeiten widmet.

Außer seiner vielseitigen Zusammenarbeit²⁾ mit Forschungsinstituten (Untersuchungsaufträge), mit Fachorganisationen (wie Verbänden des Gas- und Wasserfachs), Behörden und internationalen Organisationen, wie dem Comité Européen des Fabricants d'Appareils de Chauffage et de Cuisines Domestiques (C. E. F. A. C. F.), zwecks Angleichung der Normen im Interesse der Festlegung gegenseitiger allgemeinverbindlicher Prüf- und Anerkennungsbestimmungen für den Gemeinsamen Markt, sei hier erwähnt, daß ein Unterausschuß beispielsweise ständig die Richtlinien für Ölöfen erarbeitet und verbessert, die von allen Bundesländern für die bau- und sicherheitstechnische Beurteilung von Ölöfen mit Verdampfungsbrennern anerkannt wurden. Ein anderer Arbeitskreis stellt Richtlinien für eine moderne Ofenverpackung auf, während sich der bedeutendste, der Fachnormungsausschuß, mit Grundsatzfragen zur künftigen Normungsarbeit beschäftigt.³⁾

Welche Bedeutung gerade dieser Arbeit zugemessen werden muß, ist schon an anderen Orten beschrieben worden. Sie trat in ihr erstes entscheidendes Stadium, als im Jahre 1942 ein Prüfungszwang für solche Einrichtungsgegen-

1) Vgl. Schneider, Franz: Der Sinn der Normung von Heiz- und Kochgeräten, in: HKI Hefte, a. a. O., Heft 2/1955, S. 2 f.

2) Vgl. Tätigkeitsbericht 1958, a. a. O., S. 19 f.

3) Vgl. Tätigkeitsbericht 1959, a. a. O., S. 28 f.

stände angeordnet wurde, die eines besonderen Nachweises ihrer Tauglichkeit bedurften. Man hat davon gesprochen, daß die von der ehemaligen Reichsarbeitsgemeinschaft für Wärmewirtschaft e. V.¹⁾ erarbeiteten Bau-, Güte- und Prüfbestimmungen, die für alle Ofenhersteller verbindlich waren, auf ihre Weise eine Typenreduzierung gefördert haben.

Nach 1945 wurden die Bestimmungen in Normblättern des Deutschen Normenausschusses neu gefaßt.²⁾ Und bis 1956 durften die nach ihnen hergestellten Feuerstätten - neben den zahlreichen anderen Geräten - das DIN-Verbandszeichen ohne Prüfungswang tragen. Das änderte sich im Jahre 1957 durch ein Gütesicherungsabkommen.³⁾ Von dieser Zeit an müssen normgerechte Feuerstätten, um die um sich greifende mißbräuchliche Verwendung des DIN-Zeichens zu verhindern, das in den Normen vorgeschriebene Geräteschild mit einer Registriernummer tragen, deren Erteilung von einer bereits bestehenden Norm und einem Prüfungszeugnis abhängig gemacht wird.

Es liegt auf der Hand, daß sich zahlreiche Hersteller durch die Einführung des Prüfungszwanges genötigt sahen, entweder auf die Führung des DIN-Zeichens zu verzichten oder durch Verbesserungskonstruktionen den Qualitätsgrad ihrer Erzeugnisse zu heben. Andere wieder, die von jeher ausschließlich den Leistungswettbewerb gefördert hatten und ihre Geräte unverändert prüfen und registrieren lassen konnten, griffen unverzüglich die Anregung der Ruhrkohlenberatung GmbH auf, eine Gütegemeinschaft Heiz-, Koch- und Wärmegeräte e. V. zu gründen.

1) Vgl. hierzu die Verordnung des ehemaligen Reichsarbeitsministeriums vom 27. 1. 1942, in: RGL I, S. 53 f.

2) Vgl. hierzu: Die neuen Heizleistungsrichtlinien für eiserne Dauerbrandöfen. (DIN 18893), o. V., in: HKI-Hefte, a. a. O., Heft 2/1953, S. 3, 5 und 13.

3) Das Abkommen schlossen die Gemeinschaftsorganisation Ruhrkohle GmbH, Essen, sowie der Rheinische Braunkohlenbrikettverkauf Köln, der Zentralinnungsverband des Schornsteinfegerhandwerks und der Fachnormenausschuß Heiz-, Koch- und Wärmegeräte, Frankfurt, mit Billigung des Deutschen Normenausschusses und des Fachverbandes Heiz- und Kochgeräte Industrie. Vgl. hierzu das Schreiben der Gütegemeinschaft Heiz-, Koch- und Wärmegeräte e. V., Frankfurt vom 19. 2. 1958, an alle Hersteller von Heiz- und Kochgeräten.

Diese kam im Januar 1958 zustande mit dem Ziel, den Qualitätsgedanken zu fördern und jedem Hersteller, unabhängig von der Mitgliedschaft zur HKI und zur Gütegemeinschaft selbst, dann das Gütezeichen für Kohleöfen zu verleihen, wenn ihnen das DIN-Zeichen mit Registriernummer durch den Fachnormenausschuß erteilt worden ist. Außerdem beschloß man, unmittelbar mit den Vorbereitungen für eine großangelegte Gemeinschaftswerbung zu beginnen. Da jedoch der Publikationsausschuß darauf aufmerksam machte, daß zunächst die Heizgeräte ohne Gütezeichen abgesetzt werden müßten, einigte man sich darauf, spätestens zu Beginn der Kölner Frühjahrsmesse 1959 mit der Werbung einzusetzen.

Es mußte daher verwundern, daß im Dezember 1958 der Verwaltungsrat der HKI an die Ruhrkohlenberatung herantrat und diese ohne Rücksprache mit den übrigen Fachverbandsmitgliedern aus "marktpolitischen" Gründen bat¹⁾, die Werbung mit dem Gütezeichen im nächsten Jahr noch zurückzustellen. Argumentiert wurde, daß die vorläufigen Anmeldungen von 165 Ofen- und Herdtypen so gering wären und im Rahmen des umfangreichen Programms der Ofenindustrie einen nur so geringen Bruchteil darstellen würden, daß sie keine Grundlage für eine großangelegte Werbung bieten könnten.

Die Entgegnung der Ruhrkohlenberatung war eindeutig.²⁾ Es wurde von ihr in Zweifel gezogen, daß der Wunsch nach Zurückstellung von allen Werken der Heiz- und Kochgeräte-Industrie geteilt würde, zumal deshalb, weil sie immer wieder von Mittelbetrieben an die Schaffung und Werbung für das Gütezeichen erinnert worden wäre. Daher scheine es ihr, wie sie darlegte, daß der Verwaltungsrat Ursache und Wirkung verwechselt habe, da die Anzahl geprüfter Geräte deswegen nicht schneller angestiegen sei, weil bisher (absichtlich) noch nicht geworben worden sei. Da sie außerdem die rückläufige Entwicklung des Kohlenabsatzes nur durch eine Werbung für moderne, arbeits- und energiesparende Geräte bremsen könnte, wäre es ihr nicht länger möglich, nochmals auf die nicht abgesetzten und überhöhten Läger von Öfen ohne Gütezeichen Rücksicht zu nehmen.

1) Vgl. hierzu das Schreiben des Fachverbandes vom 18. 12. 1958 an die Ruhrkohlenberatung GmbH, Essen.

2) Vgl. hierzu das Schreiben der Ruhrkohlenberatung GmbH vom 7. 1. 1959 an den Fachverband.

Der Fachverband konnte, wie es heißt, "auf die Entschlüsse der Ruhrkohlenberatung keinen weiteren Einfluß nehmen". 1) Zudem mußte er im Anschluß an die Kölner Messe erleben, daß eine Reihe von Mitgliedswerken, die für ausgesuchte Geräte das Gütezeichen erworben hatten, sich nicht die ihnen anempfohlene Zurückhaltung auferlegten, die seiner Ansicht nach "das Allgemeinwohl" erforderlich machte. Ohne den Verband zu konsultieren, konzentrierten sich einige Hersteller darauf, Geräte mit Gütezeichen zu produzieren, die dank der gut durchdachten und gut gestreuten Werbung der Ruhrkohlenberatung einen selbst für sie unerwarteten Absatz fanden. Und da auch aus der Zusammenstellung der im Jahre 1958/Anfang 1959 registrierten Geräte klar hervorgeht 2), daß an diesem mit einer Ausnahme die Klein- und Mittelbetriebe partizipiert haben müssen, ist in der Werbeaktion die Veranlassung zu sehen, daß in der Folgezeit eine Reihe von namentlich größeren Betrieben zu drastischen Preissenkungen für alte Lagerbestände schritten und dem Erwerb des Gütezeichens erhöhte Bedeutung zumaßen.

Weder der Tätigkeitsbericht von 1958 noch der von 1959 geht auf dieses Symptom ein. Aus letzterem ist dafür die aufschlußreiche Mitteilung zu entnehmen, daß einmal bis zur Messe 1960 351 Gütezeichen für Feuerstätten für feste Brennstoffe (darunter 81 Herde, 76 Öfen, 6 Einsätze und 3 Badeöfen) vergeben wurden 3), zum anderen, daß in dem von der Ruhrkohlenberatung gestarteten Werbefeldzug ein Kurswechsel eintrat. Ohne Angabe von Gründen, die auf der Hand liegen, entschloß sich der Publikationsausschuß auf seiner Sitzung am 9. 9. 1959 dazu, die angelaufene Werbekampagne unter finanzieller Beteiligung der Ruhrkohlenberatung GmbH und des Rheinischen Braunkohlenbrikettverkaufs als "Impulswerbung ohne direkt gezielte Publikumswerbung" in eigener Regie fortzuführen.

Wie es heißt, zeitigte sie einen beachtlichen Erfolg, vermittelte sie "eine Anzahl wichtiger Aufschlüsse für etwaige künftige Gemeinschaftswerbepläne

1) Vgl. hierzu die Rundschreiben des Fachverbandes vom 19. 12. 1958 und vom 14. Januar 1959 an seine Mitglieder.

2) Vgl. hierzu die vierteljährlich erscheinenden Veröffentlichungsrundschreiben des Verbandes an seine Mitglieder vom Jahre 1958/1959, in denen alle DIN-registrierten Geräte und ihre Hersteller aufgeführt werden.

3) Vgl. hierzu den Tätigkeitsbericht von 1959, a. a. O., S. 43 und S. 49.

der HKI". Das bedeutet, daß im Hinblick auf das Untersuchungsergebnis diese Feststellung, deren Formulierung vom Verband entsprechend akzentuiert sein dürfte, aus zweierlei Gründen beachtenswert ist. Während sie indirekt einerseits zum Ausdruck bringt, daß trotz der herausgestellten¹⁾ und offensichtlichen Leistungen die bisherige Gemeinschaftswerbung - infolge Fehlens einer Anzahl wichtiger Aufschlüsse - nicht allen Mitgliedern den erhofften Erfolg brachte, schließt sie andererseits die Möglichkeit nicht aus, daß doch eines Tages mit neuen Ideen die Gemeinschaftswerbung wieder fortgesetzt werden könnte.

Beide Perspektiven sind als brückenbauende Hinweise zu werten. Sie sind als Adressen an solche Mittel- und Kleinbetriebe anzusehen, die zwar vorbehaltlos der ideenreichen Gemeinschaftswerbung der neutralen Gütegemeinschaftswerbung zugestimmt haben, sich aber bislang immer gegen eine generelle und kostspielige Gemeinschaftswerbung und Marktforschungsarbeit der HKI aussprachen. Diese Betriebe, von deren "good-will" aber der Fortbestand der Marktgemeinschaft Öfen abhängt, hat der Publikationsausschuß zu gewinnen und ihre Bedenken zu zerstreuen, "daß die kapitalkräftigen Großbetriebe die durch die Gemeinschaftswerbung hervorgerufene Bedarfssteigerung durch eine verstärkte Einzelwerbung auf ihre eigenen Erzeugnisse lenken würden."²⁾

Macht nicht gerade dieses so oft gehörte Argument offensichtlich, daß der Publikationsausschuß nur durch eine einschneidende Revision seiner Aufgabenstellung in seinen Bemühungen erfolgreich sein kann? Nicht länger könnte er sich damit begnügen, der Gesellschaft für Marktforschung in Hamburg einen von allen Mitgliedern finanzierten Untersuchungsauftrag zu erteilen, dessen betriebsindividuelle Auswertung leider nur von wenigen Werken vorgenommen werden kann.³⁾ Nicht länger könnte er auf Plakaten, Anzeigen, Dias und Aufstellern für lediglich neue, sondern er

1) Vgl. hierzu Gass, Franz Ulrich: Besser werben mit Humor, a.a.O., S. 115.

2) Vgl. Sieben, Richard: Gemeinschaftswerbung für Konsumgüter, Berlin 1937, zit. nach Keller, Artur: Die Gemeinschaftswerbung, Wesen, Arten und betriebswirtschaftliche Bedeutung, Zürich 1955.

3) Ähnlich formuliert im Tätigkeitsbericht 1959, a.a.O., S. 19.

müßte für qualitätsgeprüfte Geräte werben. 1) Nicht länger könnte er sich in seiner Verkaufsförderungsarbeit darauf beschränken, jährlich ca. 90 Vorträge über Themen zu halten, wie "Der Schornstein und alle mit ihm zusammenhängenden Probleme", "Die Brennstoffe, ihr geologischer Aufbau, ihre Analyse und ihre Verbrennung", sondern er müßte neben die Information und Aufklärung des Händlerpersonals auch dessen Verkaufsschulung treten lassen. 2)

Noch in mancherlei Hinsicht ließe sich dieser Katalog vervollständigen, obgleich an dieser Stelle nicht übersehen werden soll, daß andererseits recht vielseitige Arbeiten vorbildlich erfüllt werden. Zahlreiche Fachblätter werden mit einschlägigen Fachartikeln, Berichten und Meldungen beliefert, ferner im Rundfunk einschlägige Themen behandelt. Die Tatsache jedoch, daß trotz dieser publizistischen Arbeit "Heiz- und Kochgeräte in den Ausstellungsräumen der Fachgeschäfte zurückgedrängt sind", sollte den Publikationsausschuß wie den technischen Ausschuß stets daran erinnern, daß man noch weit vom gesteckten Ziel entfernt ist, mittels einer allen Mitgliedern zugute kommenden Gemeinschaftswerbung und Marktforschungsarbeit sowie einer energisch vorangetriebenen Normungsarbeit dem Inlandsmarkt "optimale Geräte zu minimalen Preisen zur Verfügung stellen zu können", bzw. - einzelwirtschaftlich gesehen - zu niedrigeren Gestehungskosten beizutragen.

b) Die Anforderungen an den Betriebswirtschaftlichen Ausschuß

Aus der Erkenntnis, "daß der betriebswirtschaftliche Vergleich den einzelnen Werken sehr wesentliche Anhaltspunkte für innerbetriebliche Rationalisierungsmaßnahmen geben kann", ist, wie ausgeführt wird³⁾, der betriebswirtschaftliche Ausschuß gegründet worden. Nur durch einen Vergleich der Kosten und Leistungen aller Mitgliedswerke könnten im Interesse des Verbrauchers alle vorhandenen betrieblichen Möglichkeiten ausgeschöpft

-
- 1) Vgl. hierzu auch die Beurteilung der Gemeinschaftswerbung durch die Händlerschaft.
 - 2) Vgl. Lill, Christian: Informierung und Ausbildung des Händlerpersonals, in: Moderne Verkaufsführung, München 1959, S. 209.
 - 3) Vgl. der Fachverband Heiz- und Kochgeräte Industrie, o. V., a. a. O., S. 18.

werden, die Selbstkosten unter Kontrolle zu halten und weitgehend deren Ansteigen infolge Rohstoffpreis- und Lohnerhöhungen aufzufangen.

Bei einer derartigen Zielsetzung liegt die Vermutung nahe, will man doch "der Betriebsführung in ihrer Gesamtheit die Erfüllung ihrer Aufgaben durch sowohl Entwicklungs- als auch Konstitutionsvergleiche erleichtern"¹⁾, daß gerade in den letzten Jahren auf Grund der immer schwierigeren Absatzverhältnisse entsprechende Maßnahmen zum Erreichen dieses Zweckes eingeleitet wurden.

Analog der in anderen Wirtschaftszweigen durchgeführten Betriebsvergleiche²⁾ wäre es denkbar gewesen, daß auch der Betriebswirtschaftliche Ausschuß des Fachverbandes - nach Klärung der methodischen Seite der Vergleiche und den für sie unerläßlichen Vorbereitungsarbeiten³⁾ - folgende Betriebsvergleiche in Anlehnung an Lehmann⁴⁾ durchgeführt hätte:

I. Wirtschaftlichlichkeits-orientierte Gütezahlenvergleiche

1. Wertschöpfungsvergleiche und Rentabilitätsvergleiche
2. Erstellungs-kalkulatorische Vergleiche
3. Verwendungs-kalkulatorische Vergleiche
4. Technische und marktliche Wirkungsvergleiche
5. Sonstige Wirtschaftlichlichkeitsvergleiche

II. Auskömmlichkeits-orientierte Gütezahlenvergleiche

1. Kapital-Auskömmlichkeitsvergleiche
2. Betriebsmittel- oder Anlagen-Auskömmlichkeitsvergleiche
3. Vorräte-Auskömmlichkeitsvergleiche
4. Personal-Auskömmlichkeitsvergleiche

Man ist indessen erstaunt, daß sich die bisherigen zwischenbetrieblichen Vergleiche nur auf den Fertigungsbereich erstrecken, und zwar einmal "als ein Artikel-, Kosten- und Verfahrensvergleich, unter besonderer Be-

1) Vgl. Lehmann, M. R.: Industrielle Betriebsvergleiche, Wiesbaden 1958, S. 14.

2) Vgl. Schnettler, Albert: Der Betriebsvergleich, 2. Aufl., Stuttgart 1951, S. 302 ff.

3) Vgl. Graf, Adolf, Hunziker, Alois: Betriebsstatistik und Betriebsüberwachung, Stuttgart 1958, S. 72 f.

4) Vgl. Lehmann, M. R.: Industrielle Betriebsvergleiche, a. a. O., S. 52 f.

rücksichtigung der verschiedenen Formverfahren und der damit verbundenen Kosten"¹⁾, zum anderen als ein Verfahrens-Kostenvergleich, der "alle Einzelheiten des Emaillierprozesses und der damit verbundenen verschiedenen Emaillierverfahren, Brennofenarten, Beheizungsarten usw. erfaßt".²⁾ So sehr die Wichtigkeit dieser Vergleiche durch die Bereitstellung von Mitteln aus dem Produktivitätsprogramm der Bundesregierung unterstrichen sein dürfte, so ist dennoch die kritische Feststellung gerechtfertigt, daß - auch nach Ansicht von Pribilla³⁾ - die vorjährige Beteiligung von 12 - 15 Werken bei insgesamt 78 Verbandsmitgliedern als recht gering für Vergleiche, die repräsentativ erscheinen sollen, bezeichnet werden muß.

Darüber hinaus muß das Fehlen weiterer, wirklich aufschlußreicher Vergleiche, die in anderen betrieblichen Teilbereichen der Unternehmungen Rationalisierungsmaßnahmen nach sich ziehen könnten, bedauert werden. Denn jene statistischen Meldungen über Absatz, Produktion, Lagerbestand, Beschäftigungszahl und Umsatz, die zwar die Mitgliedswerke monatlich bzw. vierteljährlich mit nicht unerheblichem Arbeitsaufwand anfertigen und der Geschäftsstelle des Fachverbandes übermitteln, sind zu global, zu wenig spezifisch, als daß beispielsweise der rückgemeldete Gesamtbestand der Branche dem Einzelbetrieb wesentliche Anhaltspunkte für seine eigene Lagerpolitik bieten könnte.

Über die Problematik aber gerade der Lagerhaltung und die Notwendigkeit, für die Steuerung der Lagerhaltung Orientierungsrichtlinien herauszuarbeiten, ist schon an anderer Stelle gesprochen worden. Häufig sind von den Betrieben die Beziehungen noch nicht erkannt, die zwischen Produktionsprogramm, Produktionstiefe, Produktionstechnik, Betriebsgröße und Belegschaftsstruktur einerseits und zwischen Standort, Unternehmungsform, Finanzstruktur und Beschäftigungsgrad andererseits bestehen. Sollte also der Ausschuß der Überzeugung sein, daß die Zusammenfassung obiger Meldungen zur Erfüllung seiner Aufgabenstellung genüge und er nicht noch die zusätzliche Aufgabe habe, den Betrieben Hilfeleistung zu geben, "die hinter den Betriebszah-

1) Vgl. hierzu den Tätigkeitsbericht 1959, a.a.O., S. 25.

2) Vgl. hierzu den Tätigkeitsbericht 1958, a.a.O., S. 15.

3) Vgl. Pribilla, M. E.: Organisation von Branchenprüfungen, in: Der Wirtschaftsprüfer, Jahrgang 1949, Heft 11, S. 329 f.

len steckenden Ursachen aufzudecken, also das Warum zu beantworten¹⁾, so kann diese Ansicht nicht generell geteilt werden.

Unter Berücksichtigung dessen, daß die Meisterung einer derartigen Aufgabe durch die soeben herausgestellten komplexen Verursachungen im Betrieb nicht einfach ist und nur schrittweise erfolgen kann, wird der Standpunkt vertreten, daß sich der Ausschuß trotz aller externen und internen Schwierigkeiten nicht davon abhalten lassen sollte, Kennzahlen und unverbindliche Richtlinien verstärkt zu erarbeiten. Denn daß es andererseits nicht an wiederholten Ansätzen gefehlt hat, derartige Arbeiten schon in den letzten Jahren in Angriff zu nehmen, muß an dieser Stelle ebenso unterstrichen werden wie das unverständliche Verhalten zahlreicher Betriebe, deren Passivität²⁾ diesbezüglichen Bestrebungen des Ausschusses ihre Durchschlagskraft nahm.

Darum ist es in erster Linie den Werken zuzuschreiben, daß heute noch nicht die Voraussetzungen dafür geschaffen sind, daß man seitens des Ausschusses auf bereits umfassend durchgeführte Kalkulations- und Vertriebskostenvergleiche sowie auf Ertrags- und Bilanzvergleiche aufbauen könnte, um auch auf diesen Gebieten den interessierten Mitgliedswerken Rationalisierungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Darüber hinaus bewirkte die fehlende Aktivität der Mitglieder, daß der Ausschuß - nicht analog anderen Verbänden³⁾ - Fragen der Kreditbeschaffung für weniger finanzstarke Betriebe über die Durchdringung des betrieblichen Rechnungswesens und der Beratung in Kreditfragen hinaus in seine Aufgabenstellung einbezogen hat. Nur dadurch aber hätte der Ausschuß - seiner Zielsetzung entsprechend - zu Kostenkontrollen und Kostensenkungen (z. B. Kreditkosten) sowie zu Preissenkungen im Interesse der Endverbraucher nachhaltig beitragen können.

1) Vgl. Graf, Adolf; Hunziker, Alois: Betriebsstatistik und Betriebsüberwachung. Stuttgart 1958, S. 122.

2) Vgl. z. B. das Rundschreiben des Fachverbandes vom 20. 4. 1954 an seine Mitglieder.

3) Vgl. Hardach, Fritz Wilhelm: Betriebswirtschaftliche Aufgaben der Wirtschaftsfachverbände, Diss. Köln, Bergisch Gladbach, o. J., S. 10 - 34, zit. nach Grochla, Erwin: Betriebsverband und Verbandsbetrieb, a. a. O., S. 155 f.

c) Die Aufgabenbewältigung im Ausschuß für
Marktbeobachtung und Statistik

Die ursprüngliche Aufgabenstellung des seinerzeit neu gebildeten Ausschusses für Marktbeobachtung und Statistik wurde so umschrieben, daß er "die Feststellungen der einzelnen Fachabteilungen über das Marktgeschehen mit dem Gesamtinteresse zu koordinieren und durch stetige Mahnung darauf hinzuwirken hat, daß ein ruinöser Wettbewerb, der weder im Interesse des Verbrauchers noch im Interesse von Handel und Industrie liegen kann, vermieden wird. 1)

Obleich man trotz der erstmalig wieder öffentlich gebrauchten Vokabel des zu vermeidenden ruinösen Wettbewerbs mit Nachdruck darauf hinwies, daß der neue Ausschuß keineswegs die Aufgaben der alten Verbände, nämlich Markt- und Preisregulierung, übernehmen könnte, scheinen trotzdem zur gleichen Zeit die Vorbereitungsarbeiten zur generellen Einführung der vertikalen Preisbindung angelaufen zu sein. Durch den "Willner-Brief" vom 18. 11. 1952, durch den im Einvernehmen mit der zuständigen britischen Stelle vertikale Preisbindungen im Geltungsbereich des Gesetzes 56 und VO 78 von einem behördlichen Eingreifen unter der Voraussetzung freigestellt wurden, daß sie nach den §§ 10 - 13 des Regierungsentwurfes eines deutschen Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen erlaubt sein würden²⁾, waren allerdings die gesetzlichen Voraussetzungen hierfür - wenn auch nach mehreren Urteilen von Oberlandesgerichten höchst umstritten³⁾ - gegeben.

Im Herbst 1953 nahm der Ausschuß seine erweiterte Arbeit auf. Zunächst belehrte er die Mitgliedswerke dahingehend, daß nach § 11 Öfen deshalb als Markenartikel angesehen werden könnten, weil sie ein Firmen-, Wort- oder Bildzeichen tragen und ihre gleichbleibende Beschaffenheit durch Normenbestimmungen vorgeschrieben⁴⁾ sei. Sodann unterrichtete er die Werke über die Klippen, wie z. B. den § 12 des neuen Gesetzentwurfes, auf die "bei der derzeitigen Rechtslage" besonders zu achten wäre. Unter

1) Vgl. hierzu: Der Fachverband der Heiz- und Kochgeräte Industrie, o. V., a. a. O., S. 18.

2) Vgl. z. B. Spengler, S.: Zur Rechtsverbindlichkeit der Markenartikel-Preisbindung nach wiedererlangter Souveränität, in: Der Markenartikel, Heft 8/1955, S. 394.

3) Vgl. Nieschlag, Robert: Der Binnenhandel, a. a. O., S. 101.

4) Vgl. hierzu das Rundschreiben des Fachverbandes vom 17. 9. 1953 (Nr. 98/53) an seine Mitglieder, S. 1 und 2.

allen Umständen sollte der Eindruck vermieden werden, daß dem "Erfahrungsaustausch auf Verbandesebene" - dem Ausschuß war ja andererseits "die Klärung der grundsätzlichen Fragen, die sich aus dem Vorgehen der preisbindenden Hersteller für die gesamte Branche ergeben könnten", übertragen worden - horizontale Preisabsprachen zugrunde liegen könnten.

Als man daher auf betriebsindividueller Basis die Einführung der vertikalen Preisbindung einheitlich auf den 1. Februar 1954 festsetzte, wurde den an diesem Termin interessierten Werken dringend angeraten, die bereits bestehenden Rabatt-, Zahlungs- und Lieferungsbedingungen beizubehalten und nur "unumgängliche" Erhöhungen in den Rabattstaffeln vorzunehmen. Die Frage nach der praktischen Durchführung der Preisbindung indessen wurde durch den Aufnahmeverzicht einer Preisbindungsklausel in die Verkaufs- und Lieferungsbedingungen so entschieden, daß man sich auf das bewährte Revers-System festlegte.¹⁾ Ihm wurde der Vorzug gegeben, weil es nicht nur die leichtere Beweiskraft für die übernommenen Verpflichtungen hat, sondern auch die Möglichkeit für die Vereinbarung einer Vertragsstrafe schaffte.²⁾

Die vom Ausschuß erarbeiteten und von den Werken übernommenen Reverse³⁾ legten dem Großhandel die Verpflichtung auf:

1. die vom Werk festgesetzten Preise und Konditionen beim Angebot und beim Verkauf einzuhalten,
2. keine höheren Rabatte etc. zu gewähren, als die Verkaufsbedingungen eines Werkes vorsehen,
3. seine Abnehmer zur Einhaltung der festgesetzten Verkaufspreise schriftlich zu verpflichten.

1) Beide Verpflichtungsmöglichkeiten beschreibt im einzelnen Mellerowicz. Vgl. Mellerowicz, Konrad: Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, a. a. O., S. 54.

2) Siehe obiges Rundschreiben, S. 3.

3) Ihre Fassung geht auf Entwürfe des Markenartikel-Verbandes zurück, die sowohl juristisch als auch in bezug auf praktische Erfahrungen auf die speziellen Verhältnisse in der Ofenindustrie abgewandelt wurden.

Der Einzelhandel wurde durch sie verpflichtet, die festgesetzten Preise und Lieferbedingungen im Angebot und im Verkauf weder zu überschreiten noch zu unterbieten. Ihm wurde untersagt, weder durch Zugaben noch durch z. B. Teilzahlungsverkäufe ohne den handelsüblichen Teilzahlungsaufschlag die Preisbindung zu umgehen.¹⁾

Der Fachhandel reagierte auf das Vorgehen der preisbindenden Hersteller unterschiedlich. Grundsätzlich aber wurde die vertikale Preisbindung bereits vor ihrer Einführung am 1. 2. 1954 von einem aus Vertretern aller Landesgruppen bestehenden Fachausschuß des Verbandes Deutscher Eisenwarenhändler e. V. bejaht²⁾, wenngleich einige Wünsche geltend gemacht wurden, deren nur unbefriedigende Erfüllung in der Folgezeit zu den schon gestreiften Spannungsverhältnissen zwischen Industrie und Handel führte.

Einzuflechten ist, daß sich im Handel zwei Ansichten gegenüberstanden. Die kleinere Anzahl der bedingungslosen Befürworter der Preisbindung vertraten die Meinung, daß es schon ausreichen würde, wenn zunächst nur einige der maßgebenden Hersteller den Absatz ihrer Erzeugnisse mit Preisbindungsverpflichtungen vornehmen würden. Einmal wäre deren Marktanteil groß genug, um eine gewisse Konsolidierung des Marktes nach sich zu ziehen, zum anderen wäre der Vorteil gewahrt, "den freien Wettbewerb durch die Verschiedenartigkeit der Verkaufssysteme zu sichern".³⁾ Die Stimmen derer waren indessen stärker, die der Preisbindung nur unter der Voraussetzung, daß die meisten Ofenhersteller ihre Preise binden würden, zustimmen wollten. Nicht länger sollte der Markt für Heiz- und Kochgeräte einer börsenähnlichen Einrichtung gleichkommen, bei welcher die ständig im Steigen begriffene Rabattkurve für diesen oder jenen Ofen den entscheidenden Kaufausschlag⁴⁾ gäbe.

1) Die Frankfurter Revisions- und Treuhandgesellschaft wurde vom Fachverband beauftragt, die Aufklärung evtl. Verstöße und die Einziehung der Vertragsstrafen durchzuführen. Vgl. hierzu das Schreiben des Fachverbandes vom 21. Januar 1954 an die Hersteller von Öfen für feste Brennstoffe.

2) Vgl. hierzu: Mitteilungen des Verbandes Deutscher Eisenwarenhändler e. V., Nr. 1/1954 vom 14. 1. 1954. Sonderdruck.

3) Vgl. hierzu: Mitteilungen des Verbandes Deutscher Eisenwarenhändler e. V., Nr. 1/1954 vom 14. 1. 1954.

4) Vgl. hierzu: Mitteilungen des Verbandes Deutscher Eisenwarenhändler e. V., Nr. 1/1954 vom 14. 1. 1954.

Händler, die so argumentierten, betonten die Notwendigkeit, daß der Einführung der vertikalen Preisbindung eine Revision der bestehenden Baumarktbestimmungen vorausgehen sollte. Hatten sich doch in der Tat nach 1950 die Verhältnisse so gestaltet, daß nicht allein große, sondern selbst Baumarktbelieferungen kleinster Größenordnung, wie z. B. 5 - 10 Öfen an einen Bauträger, Bauunternehmer oder Hauswirt, ohne Mitwirkung des Fachhandels vom Hersteller direkt oder von spezialisierten Großhändlern getätigt wurden. Abgesehen davon, daß der Ausschluß des örtlichen Fachhandels für diesen bedeutete, daß an ihn allenfalls noch eine Provision gezahlt wurde, hatte oft noch die wenig sachgemäße Geräteauswahl der Bauträger etc. ein Nachspiel. Aus preislichen Gründen zu klein ausgesuchte Geräte zogen nach sich, daß die zu beheizenden Räume niemals ausreichend warm werden konnten, so daß bei den Verbrauchern der Firmenname bzw. die Type in Mißkredit kam und die örtlich sie führenden Fachhändler Umsatzrückgang hatten.

Der Ausschuß und mit ihm die Mitgliedswerke waren dennoch nicht geneigt, der Forderung des Handels nach seiner Wiedereinschaltung durch geänderte Lieferungsbedingungen nachzugeben. Einige Mitgliedswerke, die sich zunächst - auch noch in anderen Punkten - "zu einer den Belangen des Fachhandels dienlichen Gestaltung der Lieferungsbedingungen entscheiden wollten", wurden vom Verband angehalten, "bei ihren Entscheidungen ihre eigenen Belange unbedingt in den Vordergrund zu setzen und sich nicht durch egoistische Bedenken anderer Wirtschaftsstufen beirren zu lassen".¹⁾

Das hatte zur Folge, daß die Industrie Händlern, die ihre Reversunterschrift unter einem Vorbehalt²⁾ erteilten, bei der Rücksendung des Reverses den Vorbehalt strich und zur Begründung ausführte, daß in Übereinstimmung mit den Juristen des Fachhandels³⁾ die Wahrung des Rechtsstandpunktes eine unterschiedslose und gleichmäßige Bindung aller Abneh-

1) Vgl. hierzu das Rundschreiben des Fachverbandes vom 8. Januar 1954 (Nr. 5/54) an seine Mitglieder.

2) Oft hatte der Vorbehalt folgenden Wortlaut: "Die für die Belieferung des Baumarktes vorgesehenen Bestimmungen erkenne ich nicht an. Sie fallen also nicht unter die hiermit sonst übernommenen Verpflichtungen.

3) Vgl. hierzu: Rechtsprobleme der Preisbindung der zweiten Hand, Sonderdruck aus: Das Eisenhändlerfachblatt, Kiel, Nr. 18/1954.

mer verlange.¹⁾

Der Handel mußte sich also dem geschlossenen Vorgehen des Industriezweiges beugen. Bereits im Frühjahr 1954 mußte er zur Kenntnis nehmen, daß 32 Werke mit einem Marktanteil von 93% im Kalenderjahr 1953 die Marktlage bestimmten. Auf der Messe allerdings zeigten beide Seiten noch das Bestreben und den Wunsch, gegensätzliche Standpunkte gesprächsweise zu klären, um die in der Preisbindung liegenden Möglichkeiten einer Marktordnung auszuschöpfen. Mit Befriedigung konnten die Hersteller feststellen, daß der Handel viel entschlossener und weitschauender seine Dispositionen traf als in den Vorjahren.

Aber bald zeigte sich, daß die beiderseits gehegten Erwartungen, daß es zu einer Marktkonsolidierung kommen würde, nicht in Erfüllung gingen. Abgesehen davon, daß die Markenartikelschwemme anhielt und es nicht zu einer Änderung der Baumarktbestimmungen kam, waren es noch andere Bestimmungen in den Rabatt- und Lieferungsbedingungen, die den Burgfrieden unterhöhlten und zu sich mehrenden Streitereien Anlaß gaben.

Es führte zu weit, hierauf näher einzugehen. Tatsache ist, daß die solidarische Einstellung der Industrie, geschlossen den Änderungswünschen der Abnehmergruppen entgegenzutreten, durch diejenigen Unternehmen erschüttert wurde, die zuerst dem Drängen des Handels nachgaben. Um einen Wettbewerbsvorsprung vor anderen Werken zu erzielen, begannen sie, stillschweigend Konzessionen zu machen. Letztere bestanden in der Gewährung von Frühbezugsprämien auch noch im Herbst, in überhöhten Ladungsrabatten, in stark reduzierten Nettopreisen von Auslaufmodellen zu Zeiten, in denen sich die neuen Preislisten noch im Druck befanden, in der Einwilligung zahlreicher Werke dazu, entgegen den Konditionen die Prolongationskosten und Spesen von Frühbezugsakzepten zu übernehmen, und in Frachtvergütungen.²⁾

1) Vgl. das Rundschreiben des Fachverbandes vom 25. 1. 1954, Nr. 10, an seine Mitglieder.

2) Vgl. hierzu das Rundschreiben des Fachverbandes vom 17. März 1954 an seine Mitglieder, vomehmlich S. 5.

Außerdem ist auf Kalliefe zu verweisen, der die Erhöhung der Rabattsätze als Folgeerscheinung der verschärften Konkurrenz innerhalb der Markenartikelindustrie charakterisiert. Kalliefe, Hilmar: Handelsleistung, Handelsspanne und Preisbindung bei Markenartikeln, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 2/1957, S. 114.

Mit zunehmender Sättigung des Marktes, worauf sich aber die Produktion nicht einstellte, wuchs naturgemäß der Rabattverfall. Zahlreiche Fachhändler, deren Betriebe sich früher dadurch ausgezeichnet hatten, daß sie auch bei verhältnismäßig bescheidenen Umsätzen eine "Nahrung" sicherten, wurden von dieser Entwicklung in Mitleidenschaft gezogen. Um nicht die Kundschaft zu verlieren, mußten sie dem Geschäftsgebaren größerer Handelsbetriebe folgen und versteckte Preisnachlässe gewähren.

Einige Produzenten mußten in diesem Zusammenhang die Erfahrung machen, daß sie neben dem Großhandel für diese Entwicklung mitverantwortlich gemacht wurden. Der Fachhandel bezeichnete nämlich absatzpolitische Maßnahmen, einerseits indirekt durch hohe Listenpreise für größere Öfen den Beziehungshandel zu fördern, andererseits durch bewußt niedrige Endverkaufspreise für kleinere Geräte die Nachfrage bestimmter Käuferkreise zu beleben, als "ruinös". Daher erfüllten sich die auf diese Absatzpolitik gesetzten Erwartungen der Hersteller nicht. Kaum einem von ihnen gelang es, seine Marktstellung auf diese Weise auszubauen und seinen Absatzrückgang aufzuhalten.

War es daher nur die aufrichtige Sorge um den Fortbestand der ganzen Branche, als einige Unternehmen einen - wie dargelegt - wohl langgehegten, wenn auch vor Jahren möglicherweise anders konzipierten Plan aufgriffen, dessen Verwirklichung ihnen und dem Handel durch Inkrafttreten des Kartellgesetzes am 1. 1. 1958 in greifbare Nähe gerückt schien? Auf Anraten des Ausschusses wurde die Arbeitsgemeinschaft zur Untersuchung von Marktfragen für Herde und Öfen gegründet. Ihr schlossen sich, als es den marktbeherrschenden Unternehmen der Branche gelungen war, auch eine Reihe kleinerer und mittlerer Werke sowie Außenseiter des Fachverbandes zum Eintritt zu bewegen, die Elektro-Herde herstellenden Werke des Zentralverbandes der Elektroindustrie korporativ an.

Die Verbände des Handels und des Handwerks folgten. In viel Kleinarbeit wurde unter Heranziehung aller Beteiligten die Satzung der Marktgemeinschaft Herde und Öfen e. V. aufgestellt, die als Trägerin eines Rabatt- und Konditionenkartells vorgesehen wurde. Ehe jedoch auf sie bzw. ihre Nachfolgerin die Marktgemeinschaft Öfen e. V. eingegangen werden soll, sei vermerkt, daß eine kritische Gesamtwürdigung der Verbandsarbeit an anderer Stelle nachgeholt wird.

2. Das Zustandekommen der Marktgemeinschaft Öfen e. V.

Es unterstreicht den Hinweis auf die starke Marktstellung des Facheinzelhandels, repräsentiert durch den Fachverband deutscher Eisenwarenhändler (FDE), daß letztlich an seiner Haltung die Verhandlungen um ein gemeinsames Herd- und Ofenkartell im November 1958 scheiterten.¹⁾ Er war es, der im Gegensatz zum Elektrofachhandel an seiner Auffassung festhielt, daß alle Hersteller mit der Anmeldung des Kartells, um den Direktverkauf namentlich der Elektrogrossisten an letzte Verbraucher zu verhindern, die Endverbraucherpreise auch für Herde autonom binden sollten.²⁾

Diesem Ansinnen setzte ein Teil der Industrie und des Elektrogroßhandels, über den immerhin der ausschlaggebende Absatz der Elektroherde erfolgt, Widerstand entgegen. Schon im Vorstadium kam daher das gemeinsame Kartell nicht zustande, so daß die an ihm besonders interessierten Kreise sich vorbehalten mußten, "nun von sich aus nach neuen Möglichkeiten für die von allen als notwendig angesehene Ordnung des Marktes zu suchen".³⁾

Rückblickend zeigt sich, daß die Schrittmacher des Kartellgedankens, als sie bereits auf einer Mitgliederversammlung am 11. November 1958 diesbezüglich neue Vorschläge den Mitgliedsfirmen unterbreiteten, gewillt waren, aus der bisherigen Haltung der Marktparteien ihre Konsequenzen zu ziehen. Um ihr Ziel zu erreichen, glaubten sie einerseits, daß man den Wünschen der stärksten Abnehmergruppen weitestgehend nachgeben sollte, andererseits intern die Maßnahmen für ein geschlossenes Auftreten der Industrie verstärken mußte.

Ihre Reverenz nach der einen Seite bestand darin, daß sie auf die Einbeziehung der etwa 400 Großhändler in das Kartell verzichten wollten und die Bildung eines einstufigen Kartells nur unter Herstellern für Öfen propagierten.⁴⁾ Diesem sollten nicht, wie ursprünglich vorgesehen, mo-

1) Siehe Tätigkeitsbericht 1958, a.a.O., S. 5.

2) Vgl. hierzu u.a.: Öfen sollen mitzählen, o.V., in: Das Eisenwarenbblatt, Nr. 2 vom 24. Januar 1959, S. 41.

3) Siehe Tätigkeitsbericht 1958, a.a.O., S. 5.

4) Vgl. hierzu das Rundschreiben des Fachverbandes vom 12. 11. 1958 an seine Mitglieder.

difizierte, sondern die bisherigen Rabatt- und Lieferungsbedingungen der einzelnen Werke für ihre vertikale Preisbindung zugrunde liegen. Da der Handel Wert darauf legte, daß auch die Öfen in das Kartell einzubeziehen wären, um ihre Substitutionskonkurrenz zu vermeiden, wurde dieser Forderung im Kartellentwurf Rechnung getragen und dementsprechend den Werken vorgeschlagen, die vertikale Preisbindung auf die Öfen auszudehnen. Darum sah folgerichtig der Entwurf weiterhin vor - da man das Gesamtumsatzrabattverfahren beibehalten wollte -, daß künftig die Kohlen- und Öfenbezüge bei der Eingruppierung zusammengerechnet werden sollten.

In mehreren Sitzungen und Schreiben wurde der Kartellentwurf den Mitgliedsfirmen erläutert. Ihnen gegenüber wurde die Notwendigkeit einer schnellen Regelung damit begründet¹⁾, daß "bei vorsichtiger Schätzung lediglich 450 000 Kohleöfen für 1959 zu produzieren wären." ²⁾ Müßten doch 1959 erst vordringlich die großen Bestände weniger gängiger Modelle zu ermäßigten Preisen abgesetzt werden, "die den Absatz gerade der mittleren und kleineren Werke bei ihren immerhin begrenzteren finanziellen Möglichkeiten gefährden könnten". Nur die Schaffung des Kartells also könnte ein Preischaos verhindern und die versteckten und offenen Rabattzugeständnisse einiger Werke unterbinden.

Es ist verständlich, daß diese düstere Prognose an Deutlichkeit nichts zu wünschen übrig ließ. Mit Recht mußten sich die mittleren und kleineren Betriebe die Frage vorlegen, welche Entscheidung für sie das geringere Übel darstellen würde. Ausgehend davon, daß sie der Beurteilung der wahrscheinlichen Marktentwicklung Glauben zu schenken hätten, nach der ihre weiteren Marktchancen als minimal anzusehen waren, mußten sie sich bei der Befürwortung des Kartellantrages sagen, daß sie über kurz oder lang in die Abhängigkeit einiger Großunternehmen geraten könnten. Bei einer Ablehnung dagegen mußten sie in der Tat die großen Lagerbestände einiger Werke fürchten, die, wenn sie unkontrolliert und außer-

1) Vgl. hierzu die Niederschrift über die Mitgliederversammlung des Fachverbandes am 9. 12. 1958 in Frankfurt, S. 2.

2) Der Verband der Heiz- und Kochgeräteindustrie gab auf Befragen an, daß die Kapazität der westdeutschen Ofenindustrie einen Ausstoß von rd. 2 Millionen Öfen (Kohle und Öl) im Jahre 1958 erlaubt hätte.

halb jeder Bindung zu Schleuderpreisen abgesetzt würden, Programm und Preisniveau aller kleineren Hersteller mit sich reißen mußten.

Immerhin ist es erstaunlich, daß von 45 Ofenherstellern rund ein Drittel¹⁾ den Kartellantrag ablehnte, 23 Firmen verschiedene Vorbehalte und Bedenken geltend machten, 9 Betriebe sich gar nicht äußerten und nur 8 preisgebundene Werke, die allerdings den Ausschlag geben sollten, dem Antrag vorbehaltlos zustimmten. Letztere wiesen darauf hin, daß die unterschiedlichen Auffassungen der Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe über Punkte²⁾ wie: Rabattsitzen für den Einzelhandel, die Höhe des zu gewährenden Rabattvorsprungs für Klein- und Mittelbetriebe, die Beibehaltung von abweichenden Preissystemen, die Einstufigkeit des Modells und Fragen über Ausverkaufspreise von Auslaufmodellen usf. das Kardinalanliegen nicht stören dürften, so daß es ihnen gelang, die Zustimmung für den Kartellentwurf von der Mehrheit der Mitglieder zu erhalten. Man einigte sich also auf die Ausarbeitung der Grundlagen für ein Rabatt- und Konditionenkartell, dem ein Sprecher - als neutraler Mittler zwischen den Interessen der Mitglieder einerseits und den Interessen der Abnehmergruppen andererseits - zugeordnet werden sollte.³⁾ Die unmittelbare Wahl des Sprechers erfolgte auf Vorschlag des Fachverbandes. Das Aufsetzen des Kartellvertrages, dessen Abstimmung auf die vom Verband zu erarbeitenden Rabatt-, Geschäfts-, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen sowie die Anmeldung des Kartells wurden als seine nächstliegenden Aufgaben angesehen.

Im Dezember 1958 nahm der Sprecher Verbindung mit dem Bundeskartellamt in Berlin auf. Sein Anliegen war, die Notwendigkeit einer Marktregelung und das Festlegen auf ein Rabatt- und Konditionenkartell bereits vor dessen Anmeldung dem Amt durch eine ausführliche Darstellung⁴⁾ der Marktverhältnisse zu erläutern. Ist es in der Öffentlichkeit bekannt, daß das BKA, wie aus der protokollierten Besprechung zu entnehmen ist,

1) Der Marktanteil dieser Unternehmen belief sich bei Kohleöfen auf 12%, bei Öfen auf 10,5%.

2) Vgl. hierzu die Niederschrift über die Mitgliederversammlung, a. a. O., S. 6 f.

3) So § 10 der Satzung der Marktgemeinschaft Öfen e. V., beschlossen endgültig in der Gründungsversammlung am 6. 1. 1959 in Frankfurt.

4) Schriftlich als "Begründung" und dem Bundeskartellamt zugestellt am 26. Januar 1959.

die besonders prekäre Absatzlage der Ofenindustrie anerkannte, im Prinzip einer kartellierten Regelung zustimmte, jedoch den Interessenvertretern der Marktgemeinschaft anriet, nicht die Symptome des Marktchaos durch ein Rabatt- und Konditionenkartell, sondern das Grundübel, die zu hohe Kapazität, durch ein Strukturkrisenkartell zu bekämpfen? ¹⁾

Auf diesen Vorschlag wurde bezeichnenderweise in der offiziellen Gründungsversammlung der Marktgemeinschaft Öfen e.V. am 6. Januar 1959 nicht eingegangen. Ohne daß seine Vorteile für die kleinen und mittleren Betriebe in einer Diskussion hätten gewürdigt werden können, wurde er von vornherein mit der Begründung abgelehnt, daß ein Strukturkrisenkartell mit Quotenaufkäufen, die eine Reihe von Herstellern unbillig benachteiligen und den Wettbewerb 'ähmen müßten, nicht der wettbewerbsfreudigen Ofenindustrie entsprechen würde, die durch das Rabatt- und Konditionenkartell den Wettbewerb vom Rabattwettbewerb auf den Preiswettbewerb verlagern wollte. ²⁾

Die Marktgemeinschaft Öfen e.V., als Trägerin des Kartells, kam unter der auflösenden Bedingung zustande, daß sich mindestens 85% des Marktanteils in Öfen für feste Brennstoffe und mindestens 90% des Marktanteils in Öfen daran beteiligen. Der Vereinszweck wurde wie folgt formuliert:

1. im Interesse der Mitglieder und der Allgemeinheit einen gesunden und lauten Wettbewerb auf dem Ofenmarkt herbeizuführen und zu bewahren,
2. die Gefahren abzuwehren, die einem großen Teil der an der Herstellung und an dem Absatz von Öfen beteiligten Unternehmen drohen,

und zwar durch Festlegung und Einhaltung einheitlicher Rabatt-, Geschäfts-, Zahlungs- und Lieferungsbedingungen im Sinn und Rahmen von §§ 2 und 3 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen. ³⁾

-
- 1) Vgl. hierzu die Niederschrift über die Vorsprache des Sprechers am 29. 12. 1958 in Berlin.
 - 2) Vgl. hierzu das Protokoll über die Mitgliederversammlung vom 6. Januar 1959, S. 4 f.
 - 3) § 3 der Satzung der Marktgemeinschaft Öfen e.V.

Bis zum Tage der Anmeldung der Kartellbeschlüsse wurden die Konditionen¹⁾, gegliedert nach Rabattbedingungen mit Durchführungsbestimmungen einerseits, auch Geschäfts-, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen andererseits, einer nochmaligen Überarbeitung unterzogen. Dann überreichte sie der Sprecher in öffentlich beglaubigter Form am 28. Januar 1959 dem Bundeskartellamt. Er erklärte diesem, daß die jetzt angestrebte Marktordnung nur eine Übergangslösung darstelle, die aus der Dringlichkeit eines sofortigen Eingreifens verstanden werden müßte, da sie im Herbst 1959 von einer endgültigen Marktordnung abgelöst werden sollte.

Nur Optimisten allenfalls dürften sich der Hoffnung hingeeben haben, daß das Bundeskartellamt vorbehaltlos und unmittelbar dem Antrag zustimmen würde. Gründe, die auf der Hand lagen, veranlaßten die Kartellbehörde, selbst den am 10. und 22. April 1959 zugunsten der Abnehmerschaft geänderten Beschlüssen der Marktgemeinschaft Öfen e.V.i.G. über die Bildung eines Rabatt- und Konditionenkartells zu widersprechen. Und ein Jahr sollte vergehen, ehe sich das Bundeskartellamt auf Grund unablässiger Vorstöße und Anstrengungen der Marktgemeinschaft zur Aufhebung seiner vier gegen sie vorgebrachten Widerspruchsargumente gezwungen sah. Jene vier Gründe, die im nächsten Kapitel auf ihre Stichhaltigkeit hin untersucht werden sollen, waren in der detaillierten Widerspruchsbegründung wie folgt umschrieben:

1. Nichtanhörung aller betroffenen Abnehmerkreise.
2. Diskriminierung bestimmter Abnehmergruppen.
3. Kombination von Wettbewerbsbeschränkungen.
4. Unzulässige Übereinkunft über gleichmäßige Preisbindungen.

Die wichtigsten Bestimmungen des Kartellvertrages

Das Ofenkartell trat am 9. März 1960 in Kraft. Die ins Kartellregister eingetragene Satzung der Marktgemeinschaft Öfen e.V. fand in der Presse, nachdem diese schon die langwierige und an Zwischenfällen reiche Anmeldeprozedur der Marktgemeinschaft verfolgt hatte, starkes Interesse. Die Kommentare gipfelten in der Feststellung, daß man einen Torso des einstigen Marktordnungsmodells zur Eintragung bringen würde.²⁾

1) Vgl. hierzu die Bekanntmachung 8/59 des Bundeskartellamtes im Bundesanzeiger Nr. 34 vom 19. Februar 1959.

2) Vgl. hierzu u. a. Otto, Hans-Georg: Was bleibt, ist ein Marktordnungs-Torso, in: Handelsblatt, Jahrg. 15, Nr. 30 (12./13. Februar 1960), S. 2.

Trifft diese Behauptung zu, wenn man den ursprünglichen Satzungsentwurf und den Entwurf für die Rabatt- und Lieferbedingungen mit der heutigen Fassung vergleicht? Man ist zu dieser Annahme geneigt; denn entscheidende Neuformulierungen vor allem für die Begriffsbestimmungen über den Fachhandel (Einzel- und Großhandel)¹⁾, durch die u. a. die Einstufung der Händler in die entsprechende Rabattgruppe erfolgt, sind vom Bundeskartellamt durchgesetzt worden. Die wichtigsten Neuerungen in den Rabatt- und Lieferbedingungen müssen daher, weil sie dem wieder kartellierten Ofenmarkt eine neue wettbewerbspolitische Note verleihen, ebenso nacheinander besprochen werden wie die vier obengenannten Widerspruchsargumente, die von der Marktgemeinschaft Öfen e. V. zu entkräften waren.

Die Nichtanhörung aller betroffenen Abnehmerkreise

Unter Hinweis auf § 2 Abs. 2 und § 3 Abs. 2 GWB hatte das BKA bemängelt, daß nicht die Vertreter aller Abnehmergruppen, für die die kartellarische Regelung gelten sollte, vor der Anmeldung von der Marktgemeinschaft konsultiert worden seien. In der dreimonatigen Widerspruchsfrist hatten der Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e. V., Hamburg, der Gesamtverband gemeinnütziger Wohnungsunternehmen und der Zentralverband des Installateur-, Klempner-, Kupferschmiede- und Zentralheizungsbauer-Handwerks ihre Nichtanhörung gerügt und ablehnende Stellungnahmen eingereicht.

Diesen "zwingend zum Widerspruch führenden Mangel" konnte die Marktgemeinschaft mit Recht bezweifeln, da in der Tat das GWB der praktischen und rechtlichen Auslegung und Handhabung über den Kreis der zu befragenden Wirtschaftsstufen erhebliche Schwierigkeiten entgegenstellt. Die Marktgemeinschaft vermochte zu ihren Gunsten anzuführen, daß letztlich der Gesamtabsatz über die Händler, deren Verbände sich zum Kartell bekannt hätten, 99% betrage und nicht, wie das Bundeskartellamt angenommen hatte, nur 66 1/3 %.

1) Vgl. Ofenkartell: Es gibt keine Idealdefinition (o. V.), in: Handelsblatt, Jahrg. 15, Nr. 33 (17. Februar 1960), S. 2.

Die Diskriminierung bestimmter Abnehmergruppen

Der Widerspruch des BKA hatte sich in diesem Punkt auf den § 3 Abs. 1 GWB gestützt, wonach die durch einen Kartellvertrag festgelegten Rabatte nicht zu einer ungerechtfertigt unterschiedlichen Behandlung von Wirtschaftsstufen oder von Abnehmern der gleichen Wirtschaftsstufe führen dürfen, die gegenüber dem Lieferanten die gleiche Leistung bei der Abnahme von Öfen erbringen. Demzufolge hielt die Behörde in dem von der Marktgemeinschaft Öfen e. V. aufgestellten Rabattsystem mehrere Unterschiede in der Behandlung von Abnehmern für sachlich nicht gerechtfertigt.

1. Zunächst sah das Amt die Abnehmergruppen IV 3 und IV 4 Handwerker und Händler ohne Laden und Lager, branchenfremde Großhändler, Verbrauchergenossenschaften sowie die den Gerätehandel betreibenden Energiewerke im Verhältnis zum Fachhandel und dessen Rabattsätzen benachteiligt. Trotz des Einspruches der Marktgemeinschaft, die auf die im Vergleich zum Fachhandel geringe Vertriebsleistung dieser Abnehmer infolge Fehlens eines Ausstellungsraumes und einer angemessenen Lagerhaltung, außerdem aber auf die Bestimmung in den Rabatt- und Lieferbedingungen hinwies, wonach dann Handwerker und Händler in die Gruppe der Fachhändler umzustufen wären, wenn sie die für diese geforderten Voraussetzungen erfüllten, mußte die Marktgemeinschaft dem Drängen des Bundeskartellamtes nachgeben. Sie sah sich gezwungen, im Abschnitt B III 2 die Leistungsentgelte für diese Wiederverkäufer wie folgt festzulegen:

"Händler und Handwerker mit einschlägiger Gewerbeerlaubnis ohne Laden und Lagerhaltung erhalten bei Einkauf auf eigene Rechnung 15 % Rabatt."

2. Darüber hinaus sah sich die Marktgemeinschaft genötigt, erstmalig obige Abnehmer auch in den Genuß des Mengenrabattes einzubeziehen. Auf Vorschlag des Bundeskartellamtes mußte sie eine für alle Wiederverkäufer geltende Mengenrabattstaffel ausarbeiten, die für einen Mindestbezug von DM 1.000, -- netto einen Mengenrabatt von 5%, für höhere Aufträge bis zu DM 2.000.000, -- netto einen bis zu 17,5% ansteigenden Mengenrabatt vorsieht. Dadurch entfielen naturgemäß die unterschiedlichen Mengenrabattstaffeln für den Facheinzel- und Fachgroßhandel, die sowohl in den Bezugsgrundlagen als auch in den Rabattsätzen nicht parallel gelaufen waren.

Der gleichzeitige Verzicht auf getrennte A- und B-Großhandelsklassen durch Umdefinierung des Großhandelsbegriffes¹⁾ bewirkte zudem, daß noch in anderer Hinsicht die Bezugsbedingungen für den Facheinzel- und Fachgroßhandel weitgehend angeglichen werden mußten, was auf die starke und schon besprochene Marktstellung des Facheinzelhandels zurückzuführen ist.

a) Der Funktionsrabatt beträgt heute für beide Abnehmerkreise sowie für die eingetragenen Einkaufsgenossenschaften des Facheinzelhandels und des Handwerks 20 %. Für letztere und für Fachgroßhändler ist jedoch ein zusätzliches Leistungsentgelt von 3 % vorgesehen, wenn sie im letzten Erhebungszeitraum für mindestens DM 30.000, -- netto Öfen bezogen und diese an Einzelhändler und/oder Handwerker und/oder Baumarkt verkauft haben.

b) Die Gewährung der Frühbezugsrabatte ist dagegen zu Gunsten des Großhandels so geregelt worden, daß mindestens 15 Öfen - das gilt für alle Abnehmer - abgenommen werden müssen. Für Bezüge im Februar wird dem Käufer, der fristgemäß zahlen muß, 6 %, für Bezüge im Mai 3 %, für Bezüge im Juli 1 % Frühbezugsrabatt zugestanden. Bindende Voraussetzung für die Einräumung dieser Rabatte und bestimmend für ihre Höhe sind außerdem folgende Bestimmungen: Der Auftrag muß spätestens in dem Monat erteilt und typenmäßig eingeteilt sein, welcher dem jeweiligen Frühbezugsrabatt entspricht; die Rechnung muß auf einen Tag des Monats lauten, welcher dem Frühbezugsrabatt ent-

1) "Als Fachgroßhändler werden solche Unternehmer des Großhandels in Eisenwaren und/oder Haushaltsgeräten betrachtet, die Öfen an Einzelhändler und/oder Handwerker und/oder auf dem Baumarkt verkaufen, in der Regel im Erhebungszeitraum für mindestens DM 30.000, -- netto Öfen nach den Ermittlungen der Meldestelle Herde und Öfen bezogen, mindestens die Hälfte ihres Gesamtbezuges von der Fachindustrie (dazu gehören alle, die dem Fachverband HKI angehörenden Ofenhersteller d. V.) gekauft haben und ein angemessenes Lager in Öfen unterhalten". Vgl. hierzu Abschnitt C III/2 c der Durchführungsbestimmungen zu den Rabattbedingungen.

spricht. Im Februar und März fest erteilte Aufträge dürfen ausnahmsweise bis Ende April eingeteilt und spezifiziert werden. Spätere Valutierung ist grundsätzlich ausgeschlossen, auch dann, wenn der Abnehmer auf den Frühbezugsrabatt verzichtet.

Durch den Umstand also, daß die Marktgemeinschaft einschneidende Umformulierungen in ihren Kartellbeschlüssen vornahm, wodurch den Vorschlägen des Bundeskartellamtes Rechnung getragen wurde, sah sich das Amt genötigt, seinen zweiten Widerspruchspunkt fallenzulassen. Nahezu alle Pressekommentare bemerkten zu diesem beiderseitigen Einlenken, daß durch die Vereinheitlichung der Rabattstaffel zwar echte berufsständische Reservate aufgegeben werden mußten, hiermit aber für den Wettbewerb am Ofenmarkt eine Ausgangsposition geschaffen worden sei, die allen Marktteilnehmern stärker als bisher gleich große Erfolgchancen einräumen würde.

Die Kombination von Wettbewerbsbeschränkungen

Sein drittes Widerspruchsargument hatte das Bundeskartellamt auf die §§ 1 und 12 Abs. 1 Ziff. 1 GWB gestützt, wobei es, ohne näher den Nachweis zu führen, behauptet hatte, daß die von der Marktgemeinschaft vorgesehene Kombination von einerseits umfassenden Rabatt- und Konditionenregelung mit der vertikalen Preisbindung andererseits einen Mißbrauch im Sinne des Gesetzes darstellen würde.¹⁾ Ausgehend davon, daß die in Aussicht genommenen Rabattbedingungen umfassend und abschließend alle Arten der von den Herstellern zu gewährenden Rabatte regeln würden, so daß mit einer Ausnahme²⁾ jegliche Möglichkeit eines Wettbewerbes der Hersteller in der Rabattgewährung ausgeschlossen wäre, ferner, daß zusätzlich zu den von einem Konditionen- und Rabattkartell ausgehenden Wettbewerbsbeschränkungen die Kartellmitglieder für ihre Öfen noch die Preisbindung der 2. Hand gemäß § 16 GWB eingeführt hätten, wodurch der Wettbewerb auf der Handelsstufe verhindert würde, hatte das Amt die These aufgestellt, daß selbst die als einzige noch verbleibende Wettbewerbsmöglichkeit auf dem Ofenmarkt

1) Vgl. die Widerspruchsbegründung des Bundeskartellamtes vom 24. April 1959, Sonderdruck, S. 12 f.

2) Vgl. S. 146.

- der Preiswettbewerb der Hersteller untereinander - so gering einzuschätzen wäre, daß das Kartell eine Erstarrung des Marktgefüges nach sich ziehen müßte.

Zur Begründung hatte sich das Amt mit dem Hinweis begnügt, daß die Ofenhersteller in dem Bestreben, trotz des Saisoncharakters des Ofengeschäftes eine möglichst kontinuierliche Fertigung zu haben, den Bezug außerhalb der Saison begünstigen würden. Dadurch würden sie sich jedoch gleichzeitig den Zwang auferlegen, ihre Preise vom Beginn der Frühbezüge bis zum Ende der Saison, d. i. vom 1. Februar bis zum 31. Dezember jeden Jahres, nicht zu ändern. Hieraus ergäbe sich, daß innerhalb der Ofenindustrie ein Wettbewerb im Preis, der in Preisänderungen seinen Niederschlag finden müßte, nur im Monat Januar stattfinden könnte, so daß das ganze übrige Jahr hindurch der aktive Preiswettbewerb auf dem Ofenmarkt ruhen würde. Das wäre aber ein Zustand, der dem eines vollständigen Preiskartells sehr nahekäme und den Wettbewerb auf dem gesamten Ofenmarkt in einem nicht durch die §§ 2 und 3 GWB gedeckten Umfang einschränken würde.

Die Marktgemeinschaft hatte daher den Gegenbeweis anzutreten, daß die ihr vorschwebende Kombination umfassender Rabatt- und Konditionsregelungen mit der vertikalen Preisbindung keinen Mißbrauch i. S. von § 12 Abs. 1 Ziffer 1 GWB bedeuten würde. Drei Argumente, die das Amt nicht hinlänglich zu entkräften wußte, verstand sie anzuführen.

Zunächst machte sie geltend, daß eine mit Rücksicht auf die Gesamtwirtschaft oder auch nur die davon betroffenen Wirtschaftskreise nicht zu billiger Ausnutzung der Kollektivmacht des Kartells vorliegen bzw. eintreten müßte, um den Tatbestand des Mißbrauchs zu erfüllen. Das wäre jedoch weder gegenüber den Abnehmern noch in gesamtwirtschaftlicher Hinsicht den Verbrauchern gegenüber der Fall. Niemals hätten sich sonst - nach Ansicht der Marktgemeinschaft - die repräsentativen Verbände der Abnehmer, die mehr als 99% der Ofenproduktion abnehmen würden, mit dem Kartellbeschuß einverstanden erklärt. Und was die Interessen der Verbraucher anbetrifft, so hätten sich von 1950 die Preise für das Vorprodukt "Gießereierzeugnisse" um 59, der Preisindex für industrielle Erzeugnisse um 25 Punkte erhöht, während der Preis für den Standardofen

nur um 8,5 Punkte gestiegen sei.¹⁾

Auf die in dieser Arbeit herausgearbeiteten Mängel in der Produktions- und Absatzpolitik, in denen vornehmlich die Ursachen dafür zu suchen sind, daß die Ofenindustrie nicht ihre Bruttolistenpreise - wie etwa vergleichsweise die Kühlschranksindustrie - senken konnte, ging die Marktgemeinschaft in ihrer Stellungnahme nicht ein. Weiterhin nahm sie bezeichnenderweise nicht dazu Stellung, inwieweit möglicherweise kleinere Hersteller durch den Kartellbeschluß benachteiligt werden könnten. Hatte doch die Marktgemeinschaft in ihrem Kartellbeschluß für die kleineren Ofenfabriken mit einem Marktanteil von weniger als 2% einen Rabattvorsprung von lediglich 2 oder 3% vorgesehen, um den Wettbewerbsvorsprung der großen Werke zum Beispiel auf Grund ihres bekannten Namens und ihrer allorts eingeführten Marke auszugleichen. Da laut Kartellbeschluß das Recht, diese Ausnahmerabatte zu gewähren, sogleich wieder erlöschen sollte, sobald der Marktanteil des betreffenden Unternehmens 2% erreicht hätte²⁾, hat man vielfach in der Fachwelt mit Erstaunen zur Kenntnis genommen, daß dieser Passus nicht im Hinblick auf § 12 Abs. 1 Ziff. 1 GWB zugunsten der kleineren Unternehmen abgeändert wurde. Ursprünglich hatte das Bundeskartellamt berechtigterweise bezweifelt³⁾, ob bei der Höhe der Grundrabatte, die bei entsprechenden Mengenabnahmen bis auf 35 bzw. 39% ansteigen könnten, eine Rabattdifferenz von nur 2 oder 3% ausreichend genug wäre, um den kleinen Firmen einen wirksamen Rabattwettbewerb zu ermöglichen.

Als zweites Argument führte die Marktgemeinschaft zu ihrer Entlastung an, daß sie nur dann gemäß ihrer Zielsetzung den Rabattwettbewerb in

1) Vgl. hierzu die Begründung des am 22. Mai 1959 gegen den Beschluß der 2. Beschlußabteilung des Bundeskartellamtes vom 23. April 1959 eingelegten Einspruchs der Marktgemeinschaft.

2) Vgl. den Beschluß nach § 3 der Satzung der Marktgemeinschaft vom 6.1.1959, S. 5.

3) Vgl. die Widerspruchsbegründung des Bundeskartellamtes, a.a.O., S. 13.

einen echten Preiswettbewerb überführen könnte, wenn die Rabattabsprachen durch Konditionenabsprachen ergänzt würden. Ein Rabattkartell ohne eine gleichzeitige Absprache über Konditionen würde wirkungslos bleiben, weil die Rabattabsprachen mit Hilfe der Konditionen leicht zu umgehen wären. Abgesehen davon, daß in der Praxis seit jeher gemischte Konditionen- und Rabattkartelle üblich wären, würde auch in der Literatur die vom Bundeskartellamt als Mißbrauch gekennzeichnete Kombination von Wettbewerbsbeschränkungen empfohlen.¹⁾ Die Gründe für die Empfehlung wären darin zu sehen, daß in der Kombination der vertikalen Preisbindung mit einem horizontalen Rabattkartell die Chance einer sonst nicht erreichbaren Senkung der Wiederverkaufspreise läge, vorausgesetzt - und hierfür wolle die Marktgemeinschaft den Beweis antreten -, daß die Rabattabsprachen nur eine Begrenzung der Rabatte, nicht aber auch eine Übereinstimmung der Herstellerpreise bezwecken und sich als reines Preiskartell darstellen würden.

Das Bestehen eines Preiswettbewerbes wurde von der Marktgemeinschaft durch eine Gegenüberstellung der Bruttolistenpreise für vergleichbare eiserne Dauerbrandöfen bewiesen.²⁾ An Hand des Preislisten-Archivs des Fachverbandes wurde die Preisentwicklung auf dem Ofenmarkt für die Jahre 1956 bis 1959 dargestellt. Erfaßt wurden - gruppiert nach Baumerkmale - Deckenzugöfen und Warmluftöfen, wobei sich die Ermittlungen sowohl auf die Mitglieder der Marktgemeinschaft als auch auf die Nichtmitglieder, soweit sie dem Fachverband angehörten, erstreckten. Die Gegenüberstellung zeigte, daß zwischen dem niedrigsten und höchsten Bruttolistenpreis im Jahre 1959 Differenzen zwischen 7 und 31% bei den Mitgliedern, Differenzen zwischen 1 und 33% bei den Nichtmitgliedern der Marktgemeinschaft bestanden. Außerdem wurde festgestellt, daß die niedrigsten Preise der Nichtmitglieder 8 bis 27% und die höchsten Preise 5 bis 21% höher lagen als die entsprechenden Preise der Mitgliedswerke.

1) Vgl. hierzu: Müller, Henneberg, Schwartz: Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen. Kommentar zu § 3 Anmerkung 36 und § 17 Anmerkung 10, Köln, Berlin 1958.

2) Vgl. hierzu: Nachweis für den Preiswettbewerb auf dem Ofenmarkt, a.a.O., S. I bis IX und S. 1 f.

Das führte die Marktgemeinschaft auf die Tatsache zurück, daß die meisten Nichtmitglieder keine vertikale Preisbindung eingeführt hätten, wodurch sie dem Rabattdruck der Abnehmer voll ausgesetzt und somit zu entsprechend höheren Listenpreisen gezwungen wären. Ihre Behauptung, daß folglich auch die Mitgliedsfirmen zu Preiserhöhungen schreiten müßten, wenn das Kartell nicht in Kraft treten würde, um weiterhin die autonomen Preisbindungen zu garantieren, konnte das Bundeskartellamt nicht widerlegen. Auch das Bestehen eines Preiswettbewerbes mußte das Amt anerkennen. Die Marktgemeinschaft konnte den Nachweis erbringen, daß sich für bestimmte Ofenbauarten die Preise von 1957 bis 1959 bis zu 21 % ermäßigt hatten und einige Ofenfabriken auch im Laufe eines Ofenjahres zu Preisänderungen geschritten waren.

Eine offene Frage blieb jedoch in dem "Nachweis für den Preiswettbewerb auf dem Ofenmarkt": Aus der Darstellung geht nicht hervor, wie hoch der Anteil der mehrfach besonders stark ermäßigten Ofenmodelle am Gesamtabsatz gewesen ist und wie hoch insbesondere der Anteil derjenigen Ofenmodelle am Gesamtabsatz einzuschätzen ist, an deren Bruttolistenpreisen die Preisdifferenzierungen auf dem Ofenmarkt vorzugsweise dokumentiert wurden.

Unzulässige Übereinkunft über gleichmäßige Preisbindungen

Unter dem Hinweis darauf, daß der Fachverband Deutscher Eisenwaren- und Hausrathändler seine Zustimmung zum Rabatt- und Konditionenkartell von einem Junktim zwischen dem Rabatt- und Konditionenkartell einerseits und der vertikalen Preisbindung andererseits abhängig gemacht und die Marktgemeinschaft in der Begründung ihrer Anmeldung betont hätte, daß es Aufgabe und Zweck des Kartells sei, die vertikale Preisbindung zu stützen, hatte das Amt seinen 4. Widerspruch darauf gestützt, daß die vertikale Preisbindung von den Kartellmitgliedern nicht auf Grund eigenen Entschlusses gehandhabt worden sei. 21 Mitglieder der Marktgemeinschaft hätten von Februar bis April 1959 die Preisbindung der 2. Hand für die von ihnen hergestellten Öfen gem. § 16 Abs. 4 GWB angemeldet. Die Tatsache, daß deren Einhaltung vereinbarungsgemäß von der Frankfurter Revisions- und Treuhand GmbH unter Beteiligung des Fachhandels überwacht würde, ergäbe, daß es sich um kollektive Preisbindungen handeln müsse.

Der Marktgemeinschaft gelang eine Entkräftung dieses Widerspruches. Zu ihren Gunsten führte sie an, daß weder die Einführung der vertikalen Preisbindung noch deren Beibehaltung in ihrer Satzung und ihren Kartellbeschlüssen enthalten sei. Da zudem die meisten Ofenhersteller im Jahre 1954 ihre Preise gebunden hätten, widerlege sich die Behauptung des Amtes, wonach die Einführung und Beibehaltung der Preisbindung auf eine Forderung des Fachhandels zurückgehen würde, von selbst. Desgleichen könne das Amt nicht den Beweis antreten, daß die Einbeziehung der Ölöfen in die Preisbindung wegen der Substitutionskonkurrenz nicht auf autonomen Entschluß der einzelnen Hersteller erfolgt wäre. Und daß die Innehaltung aller vertikalen Preisbindungen von nur einer Treuhandgesellschaft überwacht würde, beruhe auf Gründen der Arbeitsökonomie und Kostenersparnis. Nach § 16 GWB stelle die kollektive Rechtsverfolgung für sich allein keinen Verstoß dar.

Das Amt mußte das Kartell genehmigen. Es fand keine schlüssigen Indizien, die Einführung der vertikalen Preisbindung auf kollektive Absprachen zurückzuführen.

SCHLUSS

Erkenntnisse aus der Untersuchung

Bis zum Jahre 1954 waren es vornehmlich drei Daten, die einen stärkeren Konzentrationsprozeß in der Ofenindustrie verhinderten. Die vorherrschende Nachfrage richtete sich infolge Fehlens einer adäquaten Alternativlösung auf Kohleöfen; der traditionelle Handel versuchte, mit seinen Auftragserteilungen als Wettbewerbsregulator zu wirken; der Käufer von Kohleöfen war weniger qualitativ- als traditionsbewußt.

Durch den zunehmenden Wohlstand Westdeutschlands, das Fortschreiten der Technik, den Strukturwandel im Handel, durch die gestiegenen Ansprüche des Verbrauchers haben sich die sichtbaren, durch den Expansionsdrang einiger Unternehmen die mehr verborgenen Komponenten, die den betriebsindividuellen Absatzerfolg beeinflussen, verändert.

Neben den Kohleöfen ist nicht nur in verstärktem Maße der Öl- und Gasöfen der traditionellen Ofenhersteller getreten, sondern gleichfalls das Angebot derartiger Geräte von benachbarten Branchen, die darüber hinaus durch die Herstellung von elektrischen Zusatzgeräten (Heizsonnen etc.), von Zentralheizungen und durch den Bau von Städteheizungen die Domäne des gußeisernen Kohleofens erschüttern. Das früher werblich gebrauchte Argument der Ofenindustrie¹⁾, daß sich der Kohleofen sowohl durch niedrigere Anschaffungskosten als auch durch geringere Heizungskosten auszeichne, scheint durch die technische Entwicklung hinfällig zu werden. Gerade die Hersteller anderer Heizsysteme versuchen gesteigert den Nachweis zu führen, daß sich verhältnismäßig rasch die vorläufig noch vergleichsweise hohen Anschaffungskosten durch niedrige Unterhaltungskosten amortisieren lassen.

1) Vgl. Faber, Alfred: Anlage- und Betriebskosten von Einzelofen- und Zentralheizung, Köln 1951, S. 10 f.

Neben die alten und kartellfreundlichen Abnehmergruppen des traditionellen Eisenwaren- und Ofenhandels sind die neuen Betriebsformen im Handel getreten. Wenngleich erstere durch ihre innere Geschlossenheit während der Kartellverhandlungen Konditionen erzielten, die ihnen schon zuvor in der alten Fassung ihre Marktstellung festigen und behaupten halfen, obgleich letztere noch vor Anlaufschwierigkeiten stehen, die in der richtigen Auswahl leistungsfähiger Lieferanten, in der Abfassung des schriftlichen Angebots, das dem Käufer die richtige Modellwahl erleichtert, im fachgerechten Anschluß der Geräte und im Kundendienst begründet liegen, so ist doch die Vermutung berechtigt, daß gelegentlich die neuen Betriebsformen nicht nur die Position von zahlreichen Eisenwarenhändlern schwächen, sondern in gleicher Weise die Marktanteile der Groß- und Mittelbetriebe verschieben könnten.

Neben die traditionsbewußt ältere ist die junge Käuferschaft getreten. Verwöhnt durch die Werbung der Elektro-, Rundfunk- und Fernsehindustrie und gefühlsmäßig von vornherein an deren attraktivem Angebot stärker interessiert, richtet sich ihr Augenmerk zunehmend auf solche Geräte, die formschön, besonders billig in der Unterhaltung, arbeitssparend, qualitativ hochstehend und preiswert sind. Wie ausgeführt, hat gerade die Wertschätzung des letzten Attributes die - wenn auch vorübergehend durch das Kartell eingedämmte - Sucht nach Beziehungskäufen gefördert. In Parenthese sei darum die These von Völpl¹⁾ erwähnt. Nach ihm kann ein Kartell auch daran zerbrechen, wenn der Kartellvertrag, der zwar nominell von der Industrie ausgeht, in Wahrheit aber durch vorangegangene Händlerabsprachen ein Preiskartell auf Händlerebene ersetzt, die Interessen der Konsumenten zu wenig berücksichtigt.²⁾ Die Verbraucher sehen sich dann - gegebenenfalls geschlossen - nach billigeren Handelsunternehmen um.³⁾

Der hier beschriebene Wandel hat sich weder schlagartig angebahnt, noch ließ er es an bemerkenswerten Symptomen fehlen. Daß er in seinen Konsequenzen zu wenig von der Industrie beachtet worden ist, dürfte daran

1) Vgl. Völpl, Fromut: Vertikale Preisbindung als Händlerkartell, in: Der Markenartikel, Heft 5/1959, S. 307.

2) Vgl.: Verbraucher wollen mitreden, o. V., in: Das Eisenwarenblatt Nr. 2/1959, S. 41.

3) So auch Röper, Burkhardt: Die vertikale Preisbindung bei Markenartikeln, a. a. O., S. 112.

liegen, daß diese einmal die Mengenkonzunktur überschätzte, zum anderen darin, daß eine Reihe von Herstellern sich beim Ausbau ihrer Kapazität der offensichtlichen Illusion hingab, daß selbst bei rückläufiger Konjunktur und veränderten Marktdaten ihr technischer Fortschritt ausreichend sein würde, ihre Kapazität auf Kosten der dem Schrumpfungsprozeß zum Opfer fallenden Unternehmen auszulasten.

Mancherlei Umstände nämlich waren es, die sich auch ohne die einst aktive Mitwirkung des Handels dem Konzentrationsprozeß entgegensetzten und sich kurioserweise auf die unterschiedliche Mentalität der Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe zurückführen lassen. Ausnahmen bestätigen die Regel. Die Großbetriebe glaubten, sich Chancen ausrechnen zu können, weil sie über die größeren finanziellen Mittel verfügten. Die Mittelbetriebe setzten ihre Hoffnung auf die besondere Qualität ihrer Erzeugnisse. Die Kleinbetriebe schließlich vertrauten darauf, daß ihre ausschließlich aus kleinen Händlern etc. bestehende Abnehmerschaft ein auch vermehrtes und differenzierteres Angebot aufnehmen würde.

Zahlreiche Unternehmen innerhalb der verschiedenen Betriebsgruppen wurden in ihren Erwartungen enttäuscht. Durch den Verzicht auf die bewährte, ein bis zwei Typen umfassende Kleinserienproduktion ging die Rechnung der Kleinbetriebe nicht auf. Die Differenzierung der bisherigen Kohleöfenmodelle in einer Weise, die selbst weniger anspruchsvollen Käuferkreisen hinsichtlich Formgebung nicht genügte, die Produktion von Öl- oder Petroleumöfen, deren Konstruktion nicht ausgereift war und zu bedenklichen Reklamationen Anlaß gab, erhöhten einmal die Einstandspreise und Herstellkosten, verjagten andererseits Abnehmer. Der einstige Vorteil der Kleinbetriebe, mit niedrigeren Preisen bzw. höheren Rabattzugeständnissen den kleinen Handel für den alleinigen Bezug ihrer Geräte zu gewinnen, schwand dadurch dahin, obwohl sie ihren Marktanteil - wenngleich nicht vergrößern - so doch halten konnten, weil die größeren Unternehmen ihre absatzpolitischen Chancen nicht zu nutzen verstanden.

Für die Mittelbetriebe hätten die Chancen darin gelegen, ihre Abnehmergruppen und Absatzwege grundlegend zu überprüfen. Zunehmend wurde ihr Absatz erschwert, als sie trotz nachlassender Nachfrage Öfen produzierten, die qualitativ nach Ansicht der Händler zwar erheblich besser als die der Großbetriebe waren, aber preislich mit jenen immer

noch nicht konkurrieren konnten. Das hatte, wie dargelegt, verschiedene Gründe. Ausschlaggebend war, daß außer der kostspieligeren Qualitätsarbeit die erhöhten Finanzierungskosten für die Lagerhaltung und die besonders hohen Vertriebskosten durch die Vielzahl der Einzelhändler und die große Anzahl kleiner und kleinster Aufträge in der Preisstellung mit berücksichtigt werden mußten. Wären diese Kosten über eine Nachfragekonzentration durch ausgesuchte und leistungsfähige Händler, gegebenenfalls auch durch Versandhäuser zu senken gewesen, so hätte sich der Marktanteil der Mittelbetriebe vergrößern lassen. Daß er andererseits nur vorübergehend zurückging, im Endeffekt aber gehalten werden konnte, ist der Gütezeichengemeinschaft zuzuschreiben. Ihre - wenngleich aufgeschobene - Werbung belebte den Absatz der Mittelbetriebe und erschwerte die Lageräumung der Großunternehmen.

Damit ist ein Grund genannt, der die Großbetriebe nicht zum Zuge kommen ließ. Sie, die sich am stärksten bemühten, durch ihre Geschäftspolitik den Konzentrationsprozeß in Handel und Industrie zu beschleunigen, mußten zur Kenntnis nehmen, daß sich ihnen Widerstände entgegenstellten, deren Tragweite sie schwerlich in ihren Kapazitäts-, Produktions- und Absatzplanungen berücksichtigt hatten. Zunächst schlug ihr Versuch fehl, über die Belieferung von einigen Waren- und Kaufhäusern hinaus den Versandhandel zu beliefern. Dieser war an einer Zusammenarbeit mit mittleren Betrieben und an Öfen von besonders guter Qualität interessiert. Ihr Vorgehen aber, das vom Facheinzelhandel als "Desavouierung" empfunden wurde, behinderte den Absatz des Großhandels. Nur noch zögernd kaufte der Facheinzelhandel bei diesem, da er sich ohnehin durch dessen Vorliebe für den Beziehungskauf, und ferner durch die Anstrengungen der Großbetriebe, ihren Absatz ausschließlich über den Großhandel steuern zu wollen, brüskiert wähnte. Die Offensive der Großbetriebe schließlich, entgegen Absprachen auf Verbands-ebene, nicht wie üblich zur Messe, sondern in der Saison mit neuen, extrem billigen Modellen aufzuwarten, um dadurch den Absatz an sich reißen zu können, stieß nicht nur auf Befremden in der Branche, sondern auf allgemeine Ablehnung im Handel. Abgesehen davon, daß infolge unzulänglicher Verbraucherwerbung der Nachfrageboom ausblieb, war die Folge, daß künftig die Auftragserteilungen im Frühjahr aussetzten und demzufolge nicht allein die Mittel-, sondern erst recht die Großbetriebe auf ihren Lagerbeständen "sitzen blieben". Dadurch wurde

für sie die Frage akut, ihren Absatz durch andere Maßnahmen sicherzustellen, zumal sich allmählich auch ihre finanziellen Reserven erschöpfen. Zu denken ist an die Kosten der umfangreichen Läger und an den Verkauf dieser Ofenbestände mit besonders hohen Rabattzugeständnissen und/oder zu herabgesetzten Bruttolistenpreisen.

Das ist der Hintergrund, von dem aus die Schwerpunktverlagerung hinsichtlich der Aufgaben im Rahmen der Verbandsarbeit zu sehen ist. Nicht der Geschäftsführung als Exekutivorgan, sondern dem Einfluß der Großbetriebe ist es zuzuschreiben, daß heute die "Ordnung des Marktes" als wichtigste Aufgabe angesehen wird. Wertvolle Kräfte, Mittel und Zeit, die der betriebswirtschaftlichen Beratungs- und Forschungsarbeit verlorengehen, müssen für die Tochter des Verbandes, die Marktgemeinschaft Öfen e. V., aufgewandt werden, um ihren äußeren Zusammenhalt zu wahren. Ein wachsender Ausbruchswillen hat die Klein- und Mittelbetriebe ergriffen, deren Produktionsrisiken sich infolge Ausbleibens der in Aussicht gestellten größeren Frühbezugsaufträge nicht verringert haben und deren Absatz einen rückläufigen Trend aufweist, weil ihnen die Möglichkeit zu fallweisen höheren Rabattzugeständnissen genommen wurde.

Die heutige Marktlage kann demnach in folgender Weise charakterisiert werden: Auf Kosten der Klein- und Mittelbetriebe hat sich durch die Sinnesänderung des Facheinzelhandels die Marktstellung der Großbetriebe gefestigt. Bevorzugt scheint neuerlich dieser bei ihnen zu kaufen. Damit trägt die Taktik der Großbetriebe ihre Früchte. Sie, die sich vormals durch ihren mangelnden Kontakt zum Einzelhandel dessen Sympathien verscherzten, haben diesen aus der zwangsläufigen Sorge um ihren zukünftigen Absatz jetzt an sich binden können, indem sie sich durch die Realisierung des Kartells zum Anwalt seiner Wünsche gemacht haben und ihm dadurch vorläufig die Aufrechterhaltung der vertikalen Preisbindung garantieren.

In der Öffentlichkeit hat das Interesse an den neuerlichen Behauptungen der Marktgemeinschaft, daß dank des Kartells der "Vernichtungswettbewerb" verhindert und überhöhte Kapazitäten bereits abgebaut werden konnten, nachgelassen. Die Einsichten für eine wirklichkeitsnahe Beurteilung fehlen, ob in der Tat ein echter Leistungswettbewerb - begünstigt durch die rege Baukonjunktur - Platz gegriffen hat. Zweifel sind berechtigt; denn die äußere Ruhe täuscht. Sollten nämlich die Großbetriebe mit Auf-

tragshilfen des Handels einerseits, mit Kampfmaßnahmen gegen Mitgliedsfirmen andererseits verhüten können, daß die Marktgemeinschaft, die naturgemäß, wenn auch unausgesprochen, den industriellen Konzentrationsprozeß fördern soll, nicht durch Austritte zu früh zusammenbricht, so wird sich zeigen, daß den zahlenmäßig dann verringerten Anbietern durchaus noch die "umgebauten" Kapazitäten für eine forcierte Ofenproduktion zur Verfügung stehen. Durch ein Preis-Mengenangebot der Großunternehmen wird der Selektionsprozeß auf den Handel übergreifen, sofern die an anderen Orten besprochenen Entwicklungstendenzen nicht stärker sind.

Die Frage also, ob einige Marktdaten den Schluß zulassen, daß durch das Kartell ein echter und fairer Leistungswettbewerb und im Gefolge davon ein Um- bzw. Abbau der überhöhten Kapazitäten¹⁾ gewährleistet werden, kann man schlecht bejahen. Die Zielsetzung der treibenden Kräfte in der Marktgemeinschaft dürfte eine andere sein; der "catch-as-catch-can"-Wettbewerb, latent gewollt, ist nur aus taktischen Erwägungen gebremst und zurückgestellt worden. Hätten doch vielleicht sonst andererseits jene Hilfestellungen und Aufgaben vom Fachverband näher ins Auge gefaßt werden müssen, deren bisherige Vernachlässigung sich gerade auf die Existenzbedingungen der Klein- und Mittelbetriebe nachteilig ausgewirkt hat.

Daraus folgt, daß die Grundeinstellung der Fachverbandsführung zum Wettbewerb die obersten Prinzipien der wirtschaftlichen Selbstverwaltung, "in einem umgrenzten Wirkungsbereich den Ausgleich von Freiheit und Bindung zu vollziehen"²⁾, nicht eindeutig erkennen läßt. Die Beachtung des Prinzips der Bindung würde gebieten, die Einzelunternehmen in gebotenen Grenzen zu übergeordneter Kooperation zu vereinigen und den Industriezweig in die gebotene Zuordnung, nicht aber durch das Kartell in die Opposition zum Staat und zur Sozialen Marktwirtschaft zu setzen.³⁾ Die Wahrung des Prinzips der Freiheit würde verlangen,

1) Vgl. hierzu: Bähren, Erich: Streit um das Ofenkartell - Nicht Zerstörung, sondern Umbau der Kapazität, in: Das Eisenhändler Fachblatt, Heft 9/1959, S. 5 f.

2) Vgl. Huber, Ernst Rudolf: Selbstverwaltung der Wirtschaft, Stuttgart 1958, S. 19.

3) Vgl. Huber, Ernst Rudolf: Selbstverwaltung, a. a. O., S. 32/33.

die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der konkurrierenden Ofenhersteller als Ziel des Wettbewerbs am Ofenmarkt anzusehen und letzteren von Störungen freizuhalten, die er durch unlautere Konkurrenz, durch Behinderungs- oder durch Vernichtungskonkurrenz erleidet.

Im Hinblick auf die Interessen der Gesamtwirtschaft, vor allem der Verbraucherschaft, sowie im Hinblick auf die weitere Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Unternehmen in Handel und Industrie ist daher zu wünschen, daß einerseits der Fachverband, zum anderen die beiden Marktparteien ihre Wettbewerbspolitik in der angedeuteten Weise grundlegend überprüfen, um künftig intensiver den Wettbewerb am Ofenmarkt als echten Leistungswettbewerb führen zu können.

SCHRIFTTUM

Abkürzungsverzeichnis

BFP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
EFB	Das Eisenhändler-Fachblatt
EZ	Eisenwaren-Zeitung
MA	Der Markenartikel
NH	"Neue Heimat", Monatshefte für neuzeitlichen Wohnungsbau
WP	Der Wirtschaftsprüfer
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft

A) Bücher und Broschüren

Abromeit, Günther:	Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm, Wiesbaden 1959.
Albrecht, Karl:	Dem Mittelstand eine Chance, Frankfurt 1959.
Arbeitskreis Weber-Hax der Schmalenbachgesellschaft	Der Einkauf im Industriebetrieb als unternehmerische und organisatorische Aufgabe, Köln und Opladen 1960.
Auffermann, J. D.:	Der Controller - eine unternehmerische Persönlichkeit, in: Betriebsführung durch Planung und Kontrolle, München 1957.
Baumann, Hubert:	Neuere Strukturwandlungen im Handwerk und ihre Ursachen, Mannheimer Dissertation 1956.
Baumeister, Fritz:	Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Organisationsfragen der deutschen Herd- und Ofenindustrie, Kölner Dissertation 1929.

- Döbeli, Max: Absatzfinanzierung betriebswirtschaftlich betrachtet, Bern 1956.
- Etmer, Horst Christian: Die besonderen Risiken der Markenartikel-industrie, München 1958.
- Faber, Alfred: Anlage- und Betriebskosten von Einzelofen- und Zentralheizung, Köln 1951.
- Feuerbaum, Ernst: Die Zubringer- und die Montageindustrie, Berlin 1956.
- Fuchs, J.: Dynamische Betriebsplanung zur Anpassung an wirtschaftliche Wechsellagen, Wiesbaden 1959.
- Gass, Franz Ulrich: Besser werben mit Humor, Stuttgart 1958.
- Goldmann, Heinz: Wie man Kunden gewinnt. Ein Leitbuch erfolgreicher Verkaufspraxis, Essen 1953.
- Graf, Adolf - Hunziker, A.: Betriebsstatistik und Betriebsüberwachung, Stuttgart 1958.
- Grochla, Erwin: Betriebsverband und Verbandbetrieb, Berlin 1959.
- Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II: Der Absatz, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1956.
- Haeberle, Karl: Ausstellungstechnik, Stuttgart 1956.
- Hardach, Fritz: Betriebswirtschaftliche Aufgaben der Wirtschaftsfachverbände, Köln - Bergisch-Gladbacher Dissertation, o. J.
- Hoppmann, Erich: Vertikale Preisbindung und Handel, Berlin 1957.
- Huber, Ernst Rudolf: Selbstverwaltung der Wirtschaft, Stuttgart 1958.
- Johannsen, Otto: Geschichte des Eisens, 3. Aufl., Düsseldorf 1953.

- Kassner, Erich: Die Werbung für Maschinen, aus der Praxis erfolgreicher Absatzverbreitung, München 1959.
- Keller, Artur: Die Gemeinschaftswerbung, Wesen, Arten und betriebswirtschaftliche Bedeutung, Zürich 1955.
- Kolbe, Kurt: Der Finanzbedarf, Düsseldorf 1956.
- Kunze, H. H.: Praktische Rationalisierung im Industriebetrieb, Wiesbaden 1953.
- Lehmann, M. R.: Industrielle Betriebsvergleiche, Wiesbaden 1958.
- Lill, Christian: Moderne Verkaufsförderung, München 1959.
- Lohmann, Martin: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Tübingen 1959.
- Maecker, E. J.: Planvolle Werbung, Essen 1952.
- Mann, Günther: Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie, Diss. Mannheim 1959.
- Marineau, Pierre: Kaufmotive. Neue Weichenstellung für Werbung und Kundenpflege, Düsseldorf 1959.
- Mellerowicz, Konrad: Die Lagerorganisation, in: Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932.
- Ders.: Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München und Berlin 1955.
- Meyer, F. W.: Warum feste Preise für Markenartikel?, in: Ordo, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, 1954.

- Meyer, Gerhard: Ladengestaltung und Raumausnutzung im Einzelhandel mit Eisenwaren, Haus- und Küchengeräten. Erster Teil der Branchenuntersuchung, Köln 1958.
- Michligk, Paul: Elementare Werbekunde, Essen 1958.
- Müller, Henneberg, Schwartz: Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen. Kommentar, Köln, Berlin 1958.
- Nieschlag, Robert: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959.
- Ders.: Der Handel in der Zeit - die Zeit im Handel, Frankfurt 1957.
- Philippi, H.: Struktur des westdeutschen Eisenwaren- und Hausrathandels, Köln 1954.
- Priess, F. - Henksmeier, K.H.: Typenauswahl und Umsatz, Köln 1955.
- Röper, Burkhardt: Die vertikale Preisbindung bei Markenartikeln. Untersuchungen über Preisbildungs- und Preisbindungsvorträge in der Gegenwart, Tübingen 1955.
- Ross, Alexander: Wege und Ziele deutscher Rationalisierung, Dortmund 1959.
- Ruberg, Karl: Zwei Partner - ein Ziel.
Bd. III: Freiwillige Zusammenschlüsse im Textilhandel und im Hausrat- und Eisenwarenhandel, Düsseldorf 1959.
- Sandig, Kurt: Die Führung des Betriebs - Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1953.
- Schleussner, C. A.: Der Mittelbetrieb, Bonn 1954.
- Schnettler, Albert: Der Betriebsvergleich, 2. Aufl., Stuttgart 1951.
- Schwantag, Karl: Betriebsleitung durch Planung und Kontrolle, München 1957.

- Seyffert, Rudolf: Die Einzelhandelswerbung, in: Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932.
- Ders.: Wirtschaftslehre des Handels, 2. Aufl., Köln und Opladen 1955.
- Sieben, Richard: Gemeinschaftswerbung für Konsumgüter, Berlin 1937.
- Sölter, Arno: Das Gesamtumsatzrabattkartell, Düsseldorf 1958.
- Ders.: Nachfragemacht und Wettbewerbsordnung, Düsseldorf 1960.
- Statistisches Bundesamt: Statistisches Jahrbuch 1958 für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1958.
- Sundhoff, Edmund: Die Handelsspanne, Köln und Opladen 1953.
- Usinger-Heeren: Moderne Schaufensterwerbung, Essen 1957.
- Ziegler, F. - Möllers, P.: Modern planen - besser disponieren, Neue Wege der Betriebsplanung im Großhandel, Köln 1958.

B) Aufsätze

- Angehrn, Otto: Sortimentslenkung durch Marktforschung, MA 1959.
- Antoine, Herbert: Kennzahlauswertung auf dem Gebiete der Stoffwirtschaft, ZfB 1959.
- Bähren, Erich: Streit um das Ofenkartell - Nicht Zerstörung, sondern Umbau der Kapazität, EFB 1959.
- Etmer, Horst Christian: Risikoprobleme der Markenartikelindustrie, MA 1959.
- Goepfert, Joseph: Wärme frei Haus, NH 1958.
- Ders.: Wir brauchen zentrale Städteheizung, NH 1958.

- Grochla, Erwin: Elastische Beschaffungsplanung im Industriebetrieb zur Anpassung an die konjunkturelle Entwicklung, BFP 1959.
- v. Holt, Wolfgang: Partnerschaft von Hersteller und Fachhandel im Absatz, MA 1959.
- Horst, Werner: Überall bieten sich Anregungen für die Werbung, EFB 1959, Beilage.
- Kalliefe, Hilmar: Handelsleistung, Handelsspanne und Preisbindung bei Markenartikeln, BFP 1957.
- Ders.: Reformbedürftiges Spannendenken, MA 1959.
- Kaufmann, Günter: Die Werbung stellt sich der Kritik - Werbeaufwand stieg 1959 um 13 %. Der Volkswirt 1959.
- Möhrmann, Dieter: Wie kann der Heizölverkäufer seinen Absatz steigern?, in: Zeitschrift für Verkauf, Vertrieb, Marketing: "Die Absatzwirtschaft", Heft 4/1958.
- Nieschlag, Robert: Strukturwandlungen im Handel, MA 1960.
- Ders.: Wachsender Gebrauchtwarenhandel, in: Mitteilungen des Rheinisch-westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Essen 1950.
- Obst, Otto: Anleitung zur Wärmebedarfsrechnung nach DIN 4701. Sonderdruck aus dem Eberswalder Offertenblatt, (ohne Jahresangabe).
- Pribilla, M. E.: Organisation von Branchenprüfungen, WP 1949.
- Rasch, Harald: Das Kartellgesetz vor dem Bundestag. Für oder gegen Wettbewerbsbeschränkungen, FAZ 1955.

- Rentrop, Wilhelm: Ordnung des Ofenmarktes als Gemeinschaftsaufgabe von Industrie und Handel, EZ 1960.
- Rossow, E.: Gestehungskosten, Maschinenauswahl und wirtschaftliche Losgröße, in: Werkstatt und Betrieb 1955.
- Schnutenhaus, O. R.: Die Zusammenarbeit zwischen industriellem Einkauf und Vertrieb, ZfB 1957.
- Schreiterer, Gerhard: Ökonomisierung der Sortimentsausweitung, MA 1960.
- Spengler, Siegfried: Zur Rechtsverbindlichkeit der Markenartikel - Preisbindung nach wiedererlangter Souveränität, MA 1959.
- Völp, Fromut: Vertikale Preisbindung als Händlerkartell, MA 1959.
- Wahle, Reinhold: Wer kauft was im Versandhandel, in: Der Deutsche Handel, Beilage zum Handelsblatt, 1960.
- Weber, F. O.: Beziehungskäufe, Nassauer und Preisbinder zweiter Hand, in: Mannheimer Morgen v. 27. 2. 1959.
- Wittmoser, Adalbert: Überblick über die Legierungen der Werkstoffgruppe Gußeisen nach einigen charakteristischen Eigenschaftsmerkmalen (Tafel 14), in: Gießerei, Zeitschrift für das gesamte Gießereiwesen, 1959.

C) Sonstiges Schrifttum

- Bundesverband der Deutschen Industrie, Köln: Jahresberichte 1956 - 1959.
- Bundeskartellamt, Berlin: Beschluß in der Verwaltungssache der Marktgemeinschaft Öfen e. V. i. G., Frankfurt/M., wegen Anmeldung eines Rabatt- u. Konditionskartells v. 24. 4. 1959; Sonderdruck.

Fachverband Heiz- und
Kochgeräte-Industrie e. V.,
Frankfurt/M.:

HKI-Hefte, Berichte aus Technik und
Wirtschaft (1950 - 1960).

Niederschriften über Mitgliederversamm-
lungen aus den Jahren 1953 - 1959.

Rundschreiben an die Mitglieder des
Fachverbandes aus den Jahren 1953 - 1959.

Satzung vom 15. Juli 1959.
(Stand 14. Mai 1958).

Tätigkeitsberichte aus den Jahren
1956 - 1959.

Vergleiche statistischer Versandzahlen
aus den Jahren 1953 - 1958 für Haushalts-,
Heiz- und Kochgeräte.

Gesellschaft für Markt-
forschung, Hamburg:

Der Markt für Heiz- und Kochgeräte.
Ergebnisse einer Befragung in der Bundes-
republik in den Jahren 1958 und 1959.

Teil A: Haushaltsumfrage.

Teil B: Einzelhändlerbefragung.

Teil C: Intensivtest.

Teil D: Volkswirtschaftlich-statistische
Daten.

Gütezeichengemeinschaft
Heiz-, Koch- und Wärm-
geräte e. V., Frankfurt/M.:

Rundschreiben an die Hersteller von
Heiz- und Kochgeräten aus den Jahren
1958 - 1959.

Satzung vom 14. Februar 1958.

Marktgemeinschaft Öfen e. V.,
Frankfurt/M.:

Begründung der Anmeldung der Markt-
gemeinschaft Öfen e. V. beim Bundes-
kartellamt in Berlin.

Begründung des am 22. Mai 1959 gegen
den Beschluß des Bundeskartellamtes ein-
gelegten Einspruchs.

Konditionen der Marktgemeinschaft
Öfen e. V. (1., 2. und 3. Fassung).

Nachweis für den Preiswettbewerb auf
dem Ofenmarkt. Darstellung der augen-
blicklichen Preissituation und der Preis-
entwicklung seit 1956 für vergleichbare
Ofenmodelle für feste Brennstoffe,
(ohne Jahresangabe).

Satzung der Marktgemeinschaft Öfen
e. V. vom 6. Januar 1959.

LEBENS LAUF

Am 30. September 1932 wurde ich in Leipzig geboren. Meine Eltern sind der Diplomkaufmann Dr. Helmut Vogel und seine Ehefrau Herta, geb. Staackmann. Vom Herbst 1943 an besuchte ich die Oberschule. Kriegswirren und Zonenflucht verursachten bis zur Reifeprüfung am Tulla-Realgymnasium zu Mannheim im Mai 1953 siebenmaligen Schulwechsel.

Im Sommer-Semester 1954 immatrikulierte ich mich an der Rechts- und Staatswirtschaftlichen Fakultät der Rhein. Friedrich-Wilhelm-Universität zu Bonn. Hier und an der Albert-Ludwigs-Universität zu Freiburg/Breisgau, später an der Staatswirtschaftlichen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität zu München widmete ich mich dem Studium der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sowie der Rechtswissenschaft.

In den Semesterferien war ich mehrfach praktisch kaufmännisch tätig, und zwar in einer Gießerei und einem chemischen Großunternehmen.

Im Februar 1959 bestand ich an der Staatswirtschaftlichen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität zu München die Prüfung für Diplomkaufleute.

